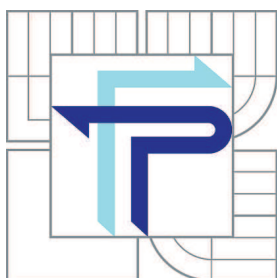


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ A NÁVRHY OPATŘENÍ NA ZVÝŠENÍ JEJÍ ÚROVNĚ

CUSTOMER SATISFACTION ANALYSIS AND PROPOSALS FOR ITS IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

MONIKA GELNAROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ,
CSc., MBA

BRNO 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Gelnarová Monika

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy opatření na zvýšení její úrovně

v anglickém jazyce:

Customer Satisfaction Analysis and Proposals for its Improvement

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

BOUČKOVÁ, Jana a kol. Marketing. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

FORET, Miroslav. Marketingový průzkum : Poznáváme svoje zákazníky. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum : Nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. 1.vyd. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. 1. vydání. Praha : Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 16.05.2014

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou současné úrovně spokojenosti zákazníků s výrobky a službami, protože spokojení zákazníci jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost společnosti. Analýza spokojenosti zákazníků je provedena ve společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. na základě dotazníku, který vyplní odběratelé. Výsledkem práce jsou také návrhy pro zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků.

Abstract

This bachelor's thesis deals with analysis of present customer satisfaction with products and services because satisfied customers are one of the most important factors affecting success of company. The analysis of customer satisfaction is realized in the company KOVONA SYSTEM, a.s. and based on questionnaire which is sent to clients to fill out. The output of this thesis includes proposals which should increase the customer satisfaction.

Klíčová slova

Marketing, zákazník, spokojenost zákazníků, dotazník, návrhy

Key words

Marketing, customer, customer satisfaction, questionnaire, proposals

Bibliografická citace

GELNAROVÁ, M. *Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy opatření na zvýšení její úrovně*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 82 s.

Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2014

.....

Podpis

Poděkování

Tímto vřele děkuji vedoucímu bakalářské práce, doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA, za ochotu a rady, které mi poskytoval. Dále děkuji společnosti KOVONA SYSTEM, a.s., konkrétně panu Ing. Marku Gilovi, za ochotu a poskytnutí potřebných informací. V poslední řadě také moc děkuji mé rodině a blízkým za podporu a důvěru, která mi pomohla k dokončení mé bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍL A METODIKA PRÁCE	13
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
1.1 Marketing	14
1.1.1 Definice	14
1.1.2 Marketingová koncepce	15
1.1.3 Strategický marketing	15
1.1.4 Marketingové prostředí	16
1.2 SWOT analýza	17
1.3 Marketingový mix	18
1.4 Marketingová komunikace	19
1.4.1 Reklama	19
1.5 Marketingový výzkum	20
1.5.1 Metody získávání informací	21
1.5.2 Dotazník	22
1.6 Zákazník	23
1.6.1 Chování zákazníků	23
1.6.2 Získávání a udržování zákazníků	24
1.7 Spokojenost zákazníků	25
1.7.1 Strategie vztahu se zákazníky	26
1.7.2 Zákaznické segmenty v marketingu loajality	27
1.8 Metodika měření spokojenosti externích zákazníků	29
1.8.1 EFQM Model Excellence	30
1.8.2 Metoda maticového diagramu	31
1.8.3 Net Promoter Score	31

1.8.4	Matice spokojenosti a loajality zákazníků	33
1.8.5	Model důležitost-spokojenost (D-S)	34
1.8.6	Směrodatná odchylka	34
2.	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	35
2.1	Charakteristika firmy	35
2.1.1	Výrobní program	35
2.1.2	Produkty	36
2.1.3	Služby	38
2.2	Zjišťování úrovně spokojenosti zákazníků	39
2.3	SWOT analýza	40
2.4	Dotazníky	41
2.5	Vyhodnocení dotazníků	43
2.5.1	Druh odebíraných výrobků či služby	43
2.5.2	Hodnocení spokojenosti společnosti KOVONA SYSTEM, a.s.	44
2.5.3	Hodnocení spokojenosti s jednotlivými kritérii konkurence	47
2.5.4	Srovnání společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. a konkurence	49
2.5.5	Hodnocení důležitosti u kritérií společnosti KOVONA SYSTEM, a.s.	50
2.5.6	Matice spokojenosti a důležitosti	53
2.5.7	Hodnocení důležitosti u způsobů informování	54
2.5.8	Net Promoter Score	56
2.5.9	Návrhy, doporučení a připomínky dotazovaných zákazníků	57
2.5.10	Rozdělení hodnocení na E-shop a zakázkovou výrobu	58
2.5.11	Srovnání průměrných hodnocení E-shopu a zakázkové výroby	59
2.5.12	Srovnání směrodatných odchylek E-shopu a zakázkové výroby	60
2.5.13	Srovnání průměrných hodnocení celkové spokojenosti a spokojenosti s produkty z E-shopu	61

2.5.14	Srovnání průměrných hodnocení celkové spokojenosti a spokojenosti se zakázkovou výrobou.....	62
3.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	63
3.1	Webové stránky	64
3.2	Zlepšení průběhu výroby	66
3.3	Dodržení termínu dodání	67
3.4	Zadávání informací o odběratelích	69
3.5	Veletrh.....	69
3.6	Nové trhy	70
3.7	SEO optimalizace.....	71
3.8	Časopis pro zákazníky	72
3.9	Informování stálých odběratelů	74
3.10	Metody hodnocení	74
3.11	Shrnutí návrhů.....	75
	ZÁVĚR	76
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	77
	SEZNAM OBRÁZKŮ	80
	SEZNAM GRAFŮ	80
	SEZNAM TABULEK	81
	SEZNAM PŘÍLOH.....	82

ÚVOD

V přítomnosti je trh naplněn velkým množstvím firem, nabízejících stejný nebo velmi podobný výrobek či službu a tím pádem působí na trhu velký tlak konkurence. Všechny firmy se v dnešní době předhánají a snaží se svůj výrobek či službu nabízet tak, aby se alespoň z části odlišily od své konkurence a oslovily svou nabídkou co nejvíce zákazníků.

Je tedy velmi důležité, aby podniky kladly důraz na kvalitu a vysokou úroveň nabízených výrobků a služeb, ale přitom nesmí zapomínat přímo na své zákazníky.

Firma bez zákazníků nemůže být úspěšnou firmou, a proto by se měla zajímat o požadavky zákazníků, měla by se snažit jim vyhovět a uspokojit je, a také by měla pravidelně zjišťovat úroveň jejich spokojenosti, protože spokojenost zákazníků je jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících úspěšnost podniku.

V dnešní době zákazník nehodnotí pouze produkt samotný, ale velkou váhu jeho názoru na firmu ovlivní také celkový průběh při nákupu či při zpracování a vyřízení objednávky. Zákazníka jistě z velké míry ovlivní i doplňkové služby, které firma nabízí, ale také celkový přístup a spolehlivost při spolupráci.

Myslím, že analýza spokojenosti zákazníka je v dnešní době důležitou součástí úspěchu každé firmy na trhu, a proto jsem se rozhodla rozpracovat toto téma ve své bakalářské práci.

Cílem mé bakalářské práce je provést analýzu způsobů zjišťování spokojenosti zákazníků ve společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. Dalším cílem je analyzovat současnou úroveň spokojenosti zákazníků této společnosti s výrobky a službami. Na závěr chci navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení úrovně zjišťování spokojenosti a k odstranění hlavních překážek či důvodů nespokojenosti.

Zjištění úrovně spokojenosti zákazníka by mělo vést ke zlepšení nabízených výrobků a služeb a hlavně k udržení stávajících zákazníků či nových, kterým se úroveň služeb zalíbí. Tito zákazníci pak nemají potřebu se obracet na konkurenci a tím pádem

se stanou dlouhodobým spokojeným odběratelem, který nese dál dobré jméno společnosti a vypovídá o její kvalitě a úrovni.

Práce je rozdělena do tří částí. První část je teoretická, ve které jsou rozebrány základní pojmy týkající se problematiky marketingu, marketingového výzkumu, marketingového prostředí, ale například také marketingové komunikace. Dále následuje rozbor metod, které se používají při marketingových průzkumech. Věřím, že tato teoretická část čtenářům napomůže k pochopení veškerých souvisejících pojmů s tímto tématem. Pro zpracování teoretické části je využita odborná literatura.

Další část, tedy část analytická, již bude vycházet z analýzy současného stavu společnosti KOVONA SYSTEM, a.s., kterou jsem si zvolila pro svou bakalářskou práci. Tato část je postavena na vyplněných dotaznících, které byly použity jako zdroj pro zpracování aktuální úrovně spokojenosti zákazníků.

Poslední, tedy třetí část obsahuje vlastní návrhy řešení, které by měly být nápomocné při zvyšování úrovně spokojenosti zákazníků společnosti KOVONA SYSTEM, a.s.

CÍL A METODIKA PRÁCE

Metodika práce

Tato práce je tvořena ze tří částí. První část je teoretická, ve které jsou rozebrány základní pojmy týkající se problematiky marketingu. Byly rozebrány také metody, které se používají při marketingových průzkumech. Teoretická východiska práce jsou určena čtenářům jako pomoc k pochopení veškerých pojmů souvisejících s tímto tématem. Pro zpracování teoretické části je využita odborná literatura.

Analytická část je postavena na analýze současného stavu společnosti KOVONA SYSTEM, a.s., kterou jsem si zvolila pro svou bakalářskou práci. KOVONA SYSTEM, a.s. je českou, prosperující a výrobní společností, jejíž primární aktivitou je velkosériová kovovýroba. Tato část práce je vypracována na základě dotazníků a informací o společnosti a měla by čtenářům přiblížit současný stav. Analytická část obsahuje zpracování výsledků dotazníků, které jsou uvedeny v přehledných tabulkách a následně okomentovány.

Třetí část této práce je tvořena vlastními návrhy řešení pro zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků a k odstranění dosavadních problémů, které spokojenost zákazníků ovlivňují.

Cíle práce

Cílem mé bakalářské práce je provést analýzu způsobů zjišťování spokojenosti zákazníků ve společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. Dalším cílem je zjistit současný stav a úroveň spokojenosti zákazníků s výrobky a službami ve výše zmíněné společnosti.

Na závěr chci přispět také návrhem takových opatření, která by měla vést ke zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků a k odstranění hlavních překážek či problémů, které zapříčiňují případnou nespokojenost.

Ráda bych dodala, že má práce by měla být společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. nápomocná při řešení problematiky zvyšování úrovně spokojenosti zákazníků.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato část mé bakalářské práce obsahuje teoretická vysvětlení a poznatky týkající se problematiky celkového marketingu, marketingového průzkumu, zákazníků a jejich spokojenosti apod.

1.1 Marketing

Marketing může z velké části ovlivňovat úspěšnost firem, proto jsem se rozhodla uvést určité definice marketingu také ve své práci.

1.1.1 Definice

Pro vysvětlení marketingu existuje mnoho definic a jeho význam nelze vyjádřit pouze jednou větou. Mohli bychom uvést, že hlavním cílem marketingu je nalezení rovnováhy mezi podnikem a zákazníkem. Pojem marketing můžeme tedy jednoduše chápat jako aktivity, které se snaží o nalezení a zlepšování vztahů se zákazníkem a také o uspokojení jeho potřeb. Jako řídící znak marketingových rozhodnutí můžeme brát zákazníka, jelikož jeho celkový smysl vychází z pochopení požadavků zákazníka.¹

„Marketing je proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací.“²

„Marketing je všude. Formálně nebo neformálně se lidé a společnosti zabývají nesčetným množstvím činností, které bychom mohli nazývat marketingem. Dobrý marketing se ve stále zvýšené míře stává důležitou ingrediencí podnikatelského úspěchu. A marketing hluboce ovlivňuje naše každodenní životy. Je ve všem, čím se zabýváme – od šatů, které nosíme, přes webové stránky, na které klikneme, až k reklamám, na které se díváme.“³

¹ BOUČKOVÁ, Jana et al. *Marketing*. 2003.

² FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. 2003. s. 8.

³ KOTLER, Philip, Kevin L. KELLER. *Marketing management*. 2007. s. 41-42.

Dalším faktem je, že marketing má jiný význam než prodej produktů. Při prodeji je nejdůležitější úspěšný prodej výrobku. Marketing se naopak snaží o to, aby bylo zákazníkům prodáváno přesně to, co požadují. Podnikový marketing tedy provádí jakousi úpravu svých výrobků a služeb na základě přání zákazníků a také dochází k úpravě v oblasti ceny, způsobu prodávání, ale také reklamy, obalů, balení atd.⁴

1.1.2 Marketingová koncepce

Smysl marketingové koncepce je postavena na vytrvalém orientování na zákazníka a jeho požadavky. Uspokojení zákaznických přání je hlavním a trvalým cílem podniku. Ráda bych uvedla slogan, který vysvětluje marketingovou koncepci a je k nalezení v knize paní Jany Boučkové: „*Poznávejte potřeby a uspokojte je.*“⁵

V rámci marketingové koncepce musí být zahrnuto:

- orientování na potřeby zákazníka,
- soustředění na udržování dobrého vztahu se zákazníky pomocí komunikace s nimi,
- stanovení a zaměření na trhy, o které chceme usilovat,
- spojení všech marketingových aktivit s jakýmkoliv dalšími činnostmi podniku (úroveň spokojenosti zákazníka ovlivňují všichni zaměstnanci podniku),
- zajištění plynulosti marketingových aktivit,
- dosahování podnikových cílů.⁶

1.1.3 Strategický marketing

„*Strategický marketing je jednou z vývojových fází marketingu, uvažovanou ve vztahu k marketingovým funkcím a časovým horizontům.*“⁷

Strategický marketing představuje ujasnění cílů, rozbor možností podniku, dále působí na průběh plánování marketingu podniku a zpracování veškerých plánů, zabývá se také stanovením vhodných strategií a zajištěním jejich dosažení. Strategický management je

⁴ FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. 2003.

⁵ BOUČKOVÁ, Jana et al. *Marketing*. 2003. s. 5.

⁶ tamtéž.

⁷ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1997. s. 9.

propojen s rozhodováním v podniku, které provádí nejvyšší podnikový management. Pojem strategický marketing používáme tehdy, když se plány podniku zaměří na určitou část zákazníků a jejich požadavků a v tom momentě už má přichystány produkty a služby pro dosažení jejich spokojenosti.⁸

1.1.4 Marketingové prostředí

Marketingovým prostředím rozumíme veškeré prvky, které každý podnik obklopují a vzájemně na sebe navazují. Patří mezi ně složky, které může podnik částečně ovlivňovat, ale také složky, které nemůže změnit a jsou jednoduše pevně stanovené.

Z pohledu, zda podnik může nebo nemůže tyto složky ovlivňovat je dělíme na:

- **mikroprostředí** – obsahuje prvky, které mohou být podnikem kontrolovatelné a působí na plnění požadavků zákazníků,
- **makroprostředí** – podnik tyto faktory nemůže ovlivňovat, působí na něj externě a ovlivňuje veškeré jeho aktivity.⁹

⁸ BOUČKOVÁ, Jana et al. *Marketing*. 2003.

⁹ tamtéž.

1.2 SWOT analýza

SWOT analýza představuje souhrn veškerých analýz a tvoří základní kámen pro zpracování každé strategie marketingu. Tato analýza je tvořena:

- **S – silné stránky – strenghts,**
- **W – slabé stránky – weaknesses,**
- **O – příležitosti – opportunities,**
- **T – hrozby – threats.**¹⁰

Úspěšné zpracování SWOT analýzy je postaveno především na rozlišení vlivů prvků pocházejících z makroprostředí nebo mikroprostředí. Tato analýza je prováděna jednoduše. Je nutné vytvořit papír na čtyři části a postupně zhodnotit silné a slabé stránky podniku, ale také příležitosti a hrozby ovlivňující podnik.¹¹

SWOT analýza tedy slouží ke zjištění silných a slabých stránek, ale také ke zjištění příležitostí a hrozeb, které podnik ovlivňují nebo ovlivnit mohou. Díky této analýze mohou podniky odhalit problémy a vést dlouhodobé a strategické plánování.¹²

¹⁰ STŘELEČ, Jiří. SWOT analýza. *Vlastnicesta.cz* [online]. 2012.

¹¹ FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 2012.

¹² STŘELEČ, Jiří. SWOT analýza. *Vlastnicesta.cz* [online]. 2012.

1.3 Marketingový mix

Marketingovým mixem je chápána taková složka prvků, díky které je umožněno marketingovému oddělení podniku ovlivňovat výši obrátu a plnění cílů. Zahrnujeme zde marketingové nástroje označované jako 4P:

- produkt (product),
- cena (price),
- místo (place),
- propagace (promotion).¹³

Ráda bych uvedla krátkou větu, která mě velice zaujala a která v sobě skrývá význam důležitosti marketingu a správného marketingového mixu. Nachází se v knize pana Philipa Kotlera: „*Mít konkurenční výhodu je jako mít pistoli v zápase na nože.*“¹⁴

Marketingový mix tvoří navzájem propojené veličiny, s nimiž pracuje management podniku a může je jednoduše zaměňovat. Obsahuje všechno, co ovlivňuje poptávku po výrobcích podniku. Je důležité se věnovat všem částem marketingového mixu ve stejné míře, jelikož všechny prvky jsou odběrateli chápány souvisle.¹⁵

¹³ KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 2003.

¹⁴ KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera*. 2000. s. 112.

¹⁵ FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. 2003.

1.4 Marketingová komunikace

Úspěšný marketing je ovlivňován z velké části také firemní komunikací a propagací. Pod pojmem komunikace rozumíme veškeré prvky, které působí na společnost či jejího zákazníka. Důležité je, aby firma, zaměstnanci a činnosti firmy byly sladěny, jelikož si lidé vytvářejí názor na základě právě těchto faktů.¹⁶

Propagací rozumíme komunikaci, kterou dáváme lidem na vědomí informace o našem produktu či službě a cílem je vyvolat zájem. Správně provedenou propagací docílíme upoutání společností nabízeným výrobkem či službou.¹⁷

1.4.1 Reklama

Reklamou je chápáno vytvoření jakéhosi vědomí o jakémkoli produktu, většinou vede k seznámení odběratele s daným produktem, málokdy však přesvědčí zákazníka rovnou k jeho koupi. Reklamu tedy chápeme jako velmi důležitý nástroj marketingového mixu. Důležité je, aby reklama byla nápaditá a dokázala potenciální zákazníky zaujmout. Pokud se tento fakt podaří, je možné, že se zákazník rozhodne pro koupi výrobku.¹⁸

Nároky na reklamu jsou dovozeny také od úrovně spokojenosti zákazníka, jelikož podnik nepotřebuje vynaložit vysoké prostředky na zprovoznění reklamy, když má spokojené zákazníky, kteří plní funkci reklamy mnohem lépe. Hlavním důvodem, proč firmy vytvářejí reklamy, je úmysl dát zákazníkům na vědomí existenci produktu, dále se prostřednictvím reklamy snaží firma zaujmout, připomínat a potvrzovat správné rozhodnutí pro koupi právě tohoto výrobku.¹⁹

¹⁶ KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 2003.

¹⁷ tamtéž.

¹⁸ tamtéž.

¹⁹ tamtéž.

1.5 Marketingový výzkum

„Marketingový výzkum poskytuje informace pomáhající marketingovým manažerům rozpoznávat a reagovat na marketingové příležitosti a hrozby.“²⁰

„Marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům.“²¹

Marketingovým výzkumem je chápáno řešení a zlepšování řešení různých otázek, které ovlivňují konečné rozhodnutí. Měli bychom se rozhodnout na základě platných informací, které vychází z marketingového výzkumu a jejichž pravdivost je velmi důležitá. Abychom mohli dosáhnout zisku, tak musíme nejdříve trh a požadavky zákazníků pochopit.²²

Proces marketingového výzkumu se skládá z těchto částí:

- definování situace a stanovení cíle,
- vytvoření plánů pro výzkum,
- sběr dat,
- rozbor dat,
- zveřejnění výsledku.²³

Marketingový výzkum je postaven na projektové přípravě, ve které musí být definováno:

- problémy a jejich popis, dále musí být určeno, čeho má být dosaženo,
- průběh vypracování,
- hlavní výsledky,
- technika, finance a personalistika ovlivňující výzkum, definování úkolů zadavatele,

²⁰ FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 2003. s. 13.

²¹ tamtéž.

²² HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. 2003.

²³ FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 2003.

- rozvrh aktivit a jejich časový plán.²⁴

Ráda bych uvedla další charakteristiku marketingového průzkumu, která se nachází v knize pana Paula Hague: „*Téměř všechny marketingový výzkum je prováděn z praktických důvodů, musí být prověřena obchodní příležitost, je nutná identifikace důvodů problému a musí být zredukováno obchodní riziko. Marketingový výzkum je vědou aplikovanou a její výkon by se měl ukázat v akci.*“²⁵

1.5.1 Metody získávání informací

Pro sběr informací používáme převážně tři základní metody, kterými jsou dotazování, pozorování a experiment.

Metoda **sledování** je vhodná pro použití v případě, kdy nechceme, aby sledovaná osoba věděla, že je sledována. Tímto přístupem se zabrání záměrným změnám chování u sledované osoby. Při této metodě však hrozí, že sledovaný jev vůbec nenastane a dalším problémovým faktorem může být subjektivní vnímání sledovaného jevu několika odlišnými osobami.

Další metodou je **experiment**, který se používá, když není jednoduché získat sledovaná data a informace. Experiment probíhá spíše v laboratořích, kde se na pozvaných lidech testují různé veličiny v závislosti na změnách nezávislých proměnných, odhalujeme tedy převážně vztahy mezi těmito veličinami a jejich důsledky. Hlavním problémem jsou ne zcela objektivní výsledky a záměrné změny chování testovaných osob.²⁶

Dotazováním získáme jednoznačně nejvíce informací a je to také jeden z nejčastěji používaných procesů v získávání informací. Existuje mnoho způsobů, jak se dotazovat:

- mluvený způsob,
- psaný způsob,
- prostřednictvím telefonu,

²⁴ BOUČKOVÁ, Jana et al. *Marketing*. 2003.

²⁵ HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. 2003. s. 17.

²⁶ KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2011.

- on-line,
- kombinací více možností.²⁷

Sběr dat prostřednictvím dotazování slouží k získávání informací a dat přímo od dotázaných respondentů, avšak mezi hlavní rizika patří neochota dotazovaných, nezastižení dotazovaných či pozměňování odpovědí za účelem zkreslení výsledku. Touto metodou získáváme jakékoliv informace týkající se spokojenosti, znalostí, preferencí či názorů dotazovaných klientů.²⁸

1.5.2 Dotazník

Dotazník je jednou z forem, kterou používáme ke sběru potřebných informací. Dotazník je tvořen otázkami, které mají různý význam:

- **otázka formou otevřeného dotazu** – jedná se o odpověď dotazovaného, který nemá na výběr žádnou předem stanovenou odpověď,
- **otázka formou uzavřeného dotazu** – dotazovanému jsou nabídnuty možnosti odpovědí, ze kterých, po zvážení, jednu vybere,
- **otázka formou přímého dotazu** – otázky jsou směřovány přímo k dotazovanému a týkají se přímo věcné podstaty, nemají žádný vedlejší smysl,
- **otázka formou nepřímého dotazu** – otázka není položena v přesném významu, ve kterém je myšlena, svůj pravý význam skrývá v sobě.²⁹

²⁷ BOUČKOVÁ, Jana et al. *Marketing*. 2003.

²⁸ KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2011.

²⁹ BOUČKOVÁ, Jana et al. *Marketing*. 2003.

1.6 Zákazník

Zákazník má v marketingovém prostředí několik rolí. Patří mezi ně například role pasivního příjemce neboli role spotřebitele, další rolí zákazníka společnosti je marketingový spolupracovník, spolupracovník výroby, dále znamená pro firmu také zdroj cash flow a stojí za rolí kontrolora. Zákazníka můžeme chápat jako konečného uživatele produktu a je to také člověk, který za tento produkt zaplatí.³⁰

„Spíše než zákazníky pro výrobky bychom měli hledat výrobky pro zákazníky.“³¹

„Vždycky jsem si myslel, že naším cílem je uspokojovat na 100 % potřeby zákazníků. Nyní jsem si uvědomil, že je musíme uspokojovat na 120 %!“³²

1.6.1 Chování zákazníků

Důležitou součástí marketingového přístupu je plnění požadavků a přání zákazníků. Zákazníkem může být jak samotný jednotlivec, který má jednodušší požadavky, ale také organizace, jako je například určitá skupina se stejným zájmem nebo například škola. Požadavky větší skupiny jsou vždy náročnější a složitější.³³

Zákazníkovu jednání se liší podle toho, jakého stupně složitosti, týkajícího se typu zákazníka dosahuje:

- jednotlivec,
- domácnost,
- organizace,
- města, obce,
- kraje,
- stát,
- nadstátní společenství.

³⁰ STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN. *Řízení vztahů se zákazníky: Customer relationship management*. 2002.

³¹ tamtéž, s. 16.

³² tamtéž, s. 24.

³³ FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 2012.

Ovšem záleží také na tom, o jaký produkt či službu se jedná.³⁴

Marketingový výzkum na trhu požaduje dobré poznání stávajících i budoucích zákazníků. Jestliže poznáme své zákazníky, tak poznáme také jejich kupní sílu.³⁵

„Kupním chováním zákazníků rozumíme takové chování jedinců či institucí, které se váže k získávání, užívání a odkládání produktů.“³⁶

1.6.2 Získávání a udržování zákazníků

V minulosti se marketingoví pracovníci shodovali na tom, že nejlepší schopností je nacházení nových zákazníků. Nyní je to však jinak. Udržování a pěstování stávajících zákazníků je právě tím nejdůležitějším. Zákazník, kterého firma ztratí, znamená nejen pokles prodeje, ale také snížení celkových zisků z jeho opakovaných nákupů. Nesmíme zde zapomenout zahrnout také peněžní prostředky, které firma bude muset opětovně vynaložit na přilákání nového zákazníka, který toho ztraceného nahradí. Na základě studie Výzkumného programu technické pomoci (TARP), tvoří náklady na získání nových zákazníků pětkrát vyšší částku než náklady na udržení a pěstování zákazníků současných.³⁷

Ráda bych tedy uvedla krátké ponaučení, které je k nalezení v knize pana Philipa Kotlera, a kterým by se měly firmy řídit: *„Sledujte u svých současných zákazníků úroveň spokojenosti s vašimi výrobky a službami, nepovažujte je za samozřejmé, čas od času pro ně udělejte něco speciálního, podporujte je v poskytování zpětné vazby.“³⁸*

Dalším krátkým výrokem, který vyjadřuje důležitost udržování zákazníků a mě osobně velice zaujal, se nachází také v knize pana Philipa Kotlera a zní takto: *„Nebudou-li nás řídit zákazníci, nebudou řídit ani naše auta.“³⁹*

³⁴ FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 2012.

³⁵ tamtéž.

³⁶ BOUČKOVÁ, Jana et al. *Marketing*. 2003. s. 91.

³⁷ KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera*. 2000.

³⁸ tamtéž, s. 141.

³⁹ KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera*. 2000. s. 140.

1.7 Spokojenost zákazníků

Význam spokojenosti zákazníka je v praxi velmi často špatně pochopen. Není možné úroveň spokojenosti zákazníků monitorovat jen díky reklamaci, protože dle mnoha výzkumů je reklamaci chápán až úplný vrchol v rámci nespokojených zákazníků (viz. Obrázek č. 1). Prostřednictvím reklamaci totiž dává nespokojenost najevo pouze 5 % zákazníků, zbývající 95 % část si myslí, že jim jakékoliv stížnosti nepomůžou. Dalšími důvody, proč zákazníci nereklamuji je ztráta času, obtěžování personálu nebo se rovnou zaměří na novou, pro ně spolehlivou konkurenci.⁴⁰



Obrázek č. 1: Ledovec stížností⁴¹

Podniky se v dnešní době snaží co nejlépe uspokojovat potřeby zákazníků a dosahovat co nejvyšší úrovně jejich spokojenosti. Co nejvyšší úroveň spokojenosti vede k opakovanému nákupu, a tím pádem k získání věrných a stabilních zákazníků, kteří nesou dále dobré jméno společnosti a vypovídají tak o jeho kvalitě. Na druhou stranu by podniky neměly plnit veškerá přání všech svých zákazníků, jelikož to nemůžou zvládat. Důležité je vytvořit segment zákazníků, u kterých podnik může plnit požadavky bez problémů.⁴²

⁴⁰ KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*. 2009.

⁴¹ tamtéž, s. 108.

⁴² tamtéž.

Za předpokladu, že podnik splní veškerá přání a požadavky zákazníka, tak se tento zákazník nemusí stát věrným k podniku, jelikož zákazníky ovlivňuje plno dalších faktorů. Tyto faktory můžeme shrnout do tří skupin:

- cena,
- inovovaný produkt u konkurenčních firem,
- potřeba změny.⁴³

1.7.1 Strategie vztahu se zákazníky

Strategii vztahu se zákazníky můžeme chápat jako sešívání samostatných kousků látek. Tuto strategii lze provést několika způsoby a rozhodnutí výběru záleží na důvodu spojování.⁴⁴

Strategie udržení zákazníků spočívá v těchto krocích:

- komunikujte se zákazníky tak, aby je to zaujalo,
- poskytněte záruku kvality vašich služeb,
- udělujte odměny za opakující se nákupy,
- nebojte se poskytnout služby navíc,
- vychovávejte své zákazníky,
- vybudujte si se zákazníky určitý vztah,
- komunikujte také se ztracenými zákazníky,
- problémy řešte pozitivně.⁴⁵

„Povrchní orientace na zákazníka vede snadno k situaci, kdy společnosti trvá nekonečně dlouho přizpůsobit se podmínkám zákazníka.“⁴⁶

Strategii vztahu se zákazníky dělíme do tří skupin:

- **sponka – sepnutí:** zákazník si zvykne na firemní procesy, které mu jsou nabízeny a je nutné sloučit firemní a zákaznické procesy, aby mohly

⁴³ KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*. 2009.

⁴⁴ STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN. *Řízení vztahů se zákazníky: Customer relationship management*. 2002.

⁴⁵ GLANZ, Barbara A. *Jak získat věrné zákazníky*. 1996.

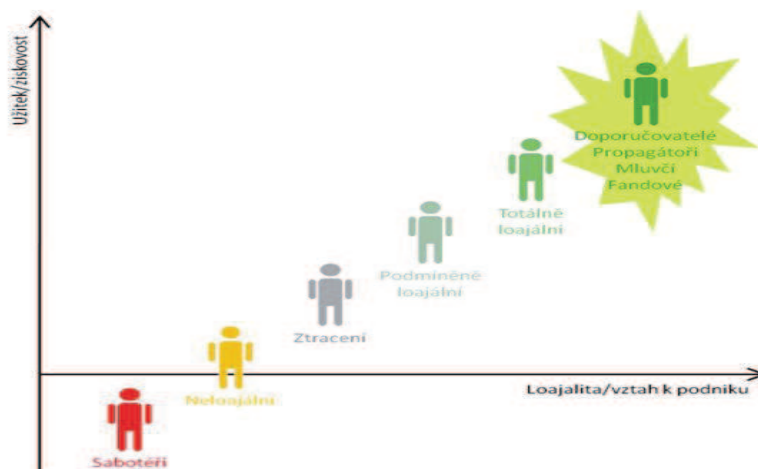
⁴⁶ STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN. *Řízení vztahů se zákazníky: Customer relationship management*. 2002. s. 102-103.

proběhnout epizody. Není potřeba široké spolupráce, jelikož se jedná především o výměnu informací, informování o přínosech plynoucích z dlouhodobějšího vztahu, kdy je nutné mít komunikaci na dobré úrovni, jelikož komunikace napomáhá k věrnosti a opakovanému nákupu,

- **zdrhovadlo – propojení:** firemní a zákaznickovy procesy musí být upraveny tak, aby do sebe jednoduše zapadaly. Důležité je, aby byla zajištěna slčitelnost komunikace. Zásadním krokem této strategie je spolupráce firmy a zákazníka,
- **suchý zip – přimknutí:** během využití této strategie je nutné, aby firma upravila své procesy podle procesů zákazníka. Vše je tedy řízeno a orientováno podle přání zákazníka, zákazník nemusí tedy nic měnit.⁴⁷

1.7.2 Zákaznické segmenty v marketingu loajality

Jedná se o metodu pro analýzu a rozdělení zákazníků ve sféře pojetí Total Loyalty Marketingu (TLM) podle Anne M. Schüller a Gerharda Fuchse. K zobrazení této závislosti se využívá graf, který na vodorovné ose hodnotí postoj a loajalitu zákazníků k firmě, svislá osa zobrazuje přínosnost zákazníka pro firmu z hlediska podnikových zisků (viz. Obrázek č. 2).⁴⁸



Obrázek č. 2: Zákaznické segmenty v marketingu loajality⁴⁹

⁴⁷ STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN. *Řízení vztahů se zákazníky: Customer relationship management*. 2002.

⁴⁸ MANAGEMENTMANIA. Zákaznické segmenty v marketingu loajality. *Managementmania.com* [online]. 2013.

⁴⁹ MANAGEMENTMANIA. Zákaznické segmenty v marketingu loajality. *Managementmania.com* [online]. 2013.

Nepřátelské chování zákazníků je vystiženo vlevo dole (viz. Obrázek č. 2), naopak vpravo nahoře se nacházejí takoví zákazníci, kteří jsou k podniku loajální a věrní. Věrných a loajálních zákazníků by si měl podnik vážit a zapojovat je do šíření informací o podniku. Avšak loajalita a věrnost není samozřejmá a podnik by měl takovéto zákazníky vhodným způsobem odměňovat.⁵⁰

⁵⁰ MANAGEMENTMANIA. Zákaznické segmenty v marketingu loajality. *Managementmania.com* [online]. 2013.

1.8 Metodika měření spokojenosti externích zákazníků

Postupy měření spokojenosti zákazníků by měly obsahovat určité předem dané kroky:

- formulování, kdo je zákazník,
- formulování přání a podmínek zákaznické spokojenosti,
- vytvoření dotazníku k měření úrovně spokojenosti,
- provedení vzorkování zákazníků (tzn. určit rozsah výběru),
- vybrat nejvhodnější postup sbírání dat,
- vytvoření postupu pro hodnocení nasbíraných dat a také kvantifikování úrovně spokojenosti,
- použití výstupů získaných měřením spokojenosti zákazníků pro vylepšování procesů společnosti.⁵¹

Po nakoupení určitého výrobku nebo služby si začne zákazník uvědomovat reálnou hodnotu toho, co pořídil. Po srovnání svých požadavků a reálné hodnoty začíná vznikat pocit spokojenosti, či nespokojenosti. Rozdíly v těchto pocitech se dělí na tři části:

- **potěšený zákazník** – reálná hodnota a pocit z nákupu převyšuje prvotní požadavky, jde o stav, kdy je zákazník z nákupu nadšen, ale bohužel se tento stav neobjevuje velmi často,
- **úplná spokojenost zákazníka** – veškerá očekávání a požadavky byly splněny díky úplné shodě mezi realitou a očekáváním,
- **omezená spokojenost zákazníka** – realita se již neztotožňuje s prvotním očekáváním, zákazník je do jisté míry spokojen, ale ne tak, jako v předchozích dvou stavech, nyní je zákazník z velké míry ovlivněn také svou individualitou a subjektivními pocity. Může tedy nastat také nespokojenost, avšak zatím neexistuje hranice, při které bychom mohli určit, že se již přešlo ze spokojenosti na nespokojenost.

Čím vyšší je úroveň spokojenosti zákazníků, tím více můžeme počítat s jejich věrností.⁵²

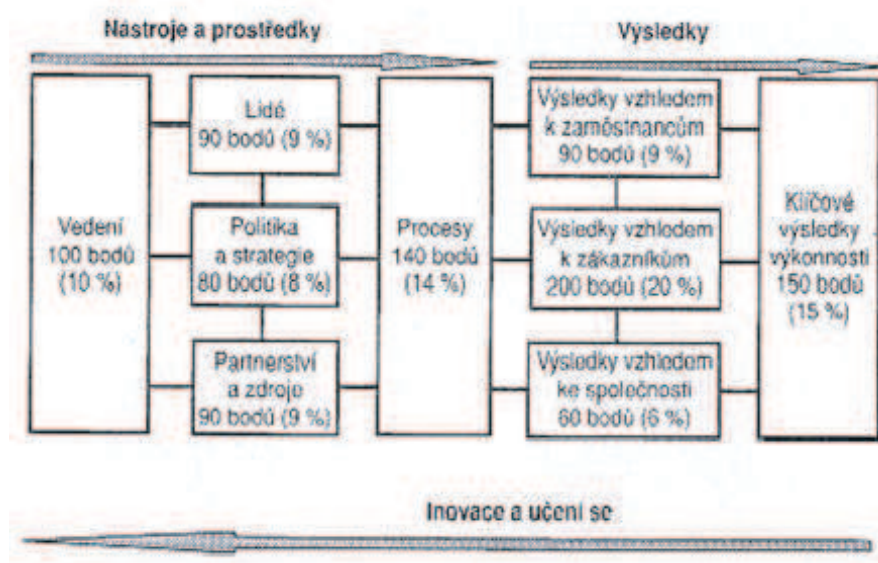
⁵¹ NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2004.

⁵² tamtéž.

1.8.1 EFQM Model Excellence

Úroveň spokojenosti zákazníků je velmi důležitá pro využití tzv. zpětné vazby v systémech managementu jakosti. Získáním informací z těchto postupů a jejich hodnocení umožňuje managementu organizací naslouchat požadavkům zákazníků a zlepšovat veškeré příčiny případné nespokojenosti.⁵³

Přesné pojmenování tohoto modelu je The EFQM Excellence Model a tento název tvoří také zaregistrované označení. Obsahem modelu je devět základních a třicet dva vedlejších kritérií a přidaná procenta neboli body určující váhu těchto kritérií. Smysl EFQM modelu spočívá v tom, že nejlepšího výsledku společnosti lze dosáhnout jen za faktu, že máme spokojené zákazníky, zaměstnance a veškeré okolí. Tento výstup musí být však podložen skvělým vedením procesů, pro něž je důležité mít zvládnutou politiku a strategii podniku, ale zároveň úroveň systému řízení veškerých zdrojů. Stěžejním bodem jsou tedy všechny úrovně managementu.⁵⁴



Obrázek č. 3: EFQM Model Excellence⁵⁵

⁵³ NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2004.

⁵⁴ tamtéž.

⁵⁵ tamtéž, s. 40.

1.8.2 Metoda maticového diagramu

Jedná se o nejjednodušší metodu sebehodnocení, avšak její výsledky nejsou úplně objektivní a přesné. Princip metody spočívá ve využití matice, která má devět sloupců odpovídajících hlavním kritériím modelu EFQM a počet řádků závisí na tom, kolik stupňů výsledného stavu bude v matici uvedeno, přičemž doporučeno je řádků deset, jelikož se přidělují body od 1 do 10. Výsledky maticového diagramu nejsou ve formě silných a slabých stránek, ale slouží jako impuls pro tvorbu nutných zlepšení vedením firmy.⁵⁶

1.8.3 Net Promoter Score

Net Promoter Score patří mezi jednoduché metody a ukazuje firmě to, jak zvládá plnit veškerá očekávání zákazníků a jaký k nim zákazníci zastávají názor. Tato metoda vychází z principu rozdělení zákazníků do tří oblastí, kterými jsou Příznivci (Promoters), Pasivní a Odpůrci (Detractors). Základem je položení jediné otázky, která zní: „Jaká existuje pravděpodobnost, že nás doporučíte jakékoliv třetí straně nebo osobě (např. známý, spolupracovník atd.)?“ a z výsledků můžeme jasně vidět, jak si podnik stojí.⁵⁷

Dotazovaní zákazníci mají při hodnocení na výběr ze stupnice 0-10, přičemž nula znamená, že by firmu určitě nedoporučili a desítka znamená, že by firmu určitě doporučili. Na základě tohoto bodového ohodnocení dělíme zákazníky takto:

- **příznivci** (promoters) – hodnocení dosahuje úrovně 9-10, jsou to velmi loajální zákazníci, kteří ve spolupráci s firmou pokračují, podporují její rozvoj a budou ji doporučovat třetím stranám,
- **pasivní** – hodnocení nabývá úrovně 7-8, tito zákazníci jsou spokojeni, ale nejsou až tak velmi oddáni společnosti, a proto hrozí využití konkurenčních služeb,

⁵⁶ NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2004.

⁵⁷ KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2011.

- **odpůrci** (detractors) – zákazníci s hodnocením v rozmezí 0-6, kteří nejsou spokojeni a rozvoj či růst společnosti mohou ovlivnit šířením jejich názoru mezi lidmi.⁵⁸

Výsledné Net Promoter Score vypočítáme jako rozdíl mezi procentem Příznivců a procentem Odpůrců. Nadprůměrně dobrým výsledkem je Net Promoter Score, které je vyšší než patnáct procent, za vysoký extrém se považují výsledky okolo padesáti procent.⁵⁹

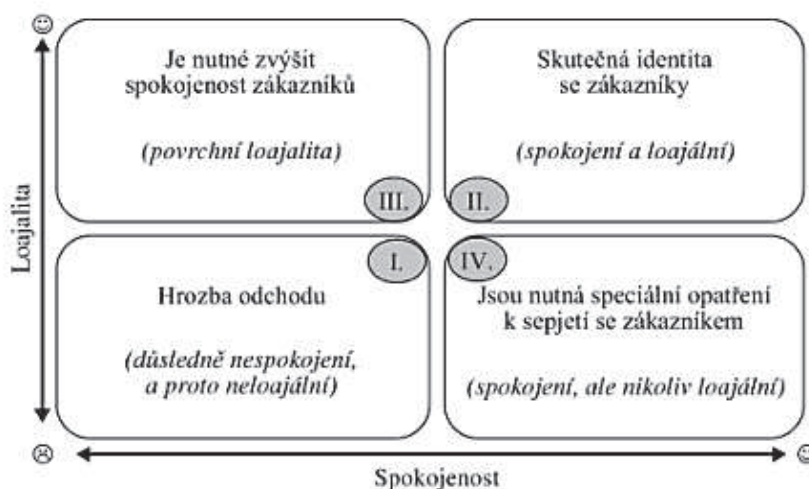
⁵⁸ KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2011.

⁵⁹ KLEIN, Kevin. Otázka, která předpovídá budoucnost firmy. *Perfectia.cz* [online]. 2012.

1.8.4 Matice spokojenosti a loajality zákazníků

Loajalita zákazníků sice nestojí na úplném vrcholu firemních cílů, avšak existuje důležitá vazba mezi loajalitou a firemními cíly a tuto vazbu lze vyjádřit tak, že pokud nebudeme mít loajální zákazníky, tak nebude moct být naplno dosaženo podnikových cílů, kterými jsou například zisk, obrat, tržní podíl apod. Vazbu spokojenosti a loajality můžeme předvést v následující matici.⁶⁰

Existují čtyři skupiny, do kterých lze zařadit zákazníky na základě jejich vazby mezi spokojeností a loajalitou. V první skupině jsou velmi nespokojení zákazníci, kteří tím pádem nebudou ani loajální. Druhou skupinu tvoří vysoce spokojení a loajální zákazníci. Ve třetí skupině jsou loajální zákazníci, u kterých je však potřeba zvýšit spokojenost a poslední, tedy čtvrtou skupinu tvoří spokojení zákazníci, kteří nejsou loajální a je nutné zlepšení vztahu či určitého sepjetí s těmito zákazníky. Smysl spočívá ve vlivu spokojenosti na loajalitu. Když zvýšíme spokojenost zákazníka, pak můžeme pozorovat větší vliv také na zvyšování loajality, naopak když se spokojenost zákazníků sníží, pak hrozí také úbytek zákaznické loajality.⁶¹



Obrázek č. 4: Matice spokojenosti a loajality zákazníků⁶²

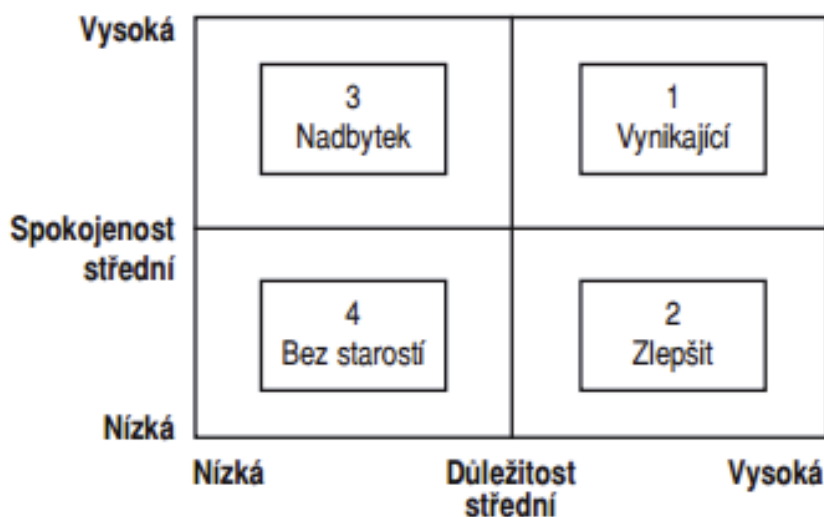
⁶⁰ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 2009.

⁶¹ tamtéž.

⁶² TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 2009. s. 219.

1.8.5 Model důležitost-spokojenost (D-S)

Tento model využívá princip obdélníku, který je rozdělen na další části, do kterých lze zařadit sledované znaky na základě vztahu jejich spokojenosti a důležitosti. Model dává do popředí pohled na ty prvky, které jsou pro zákazníka nejdůležitější a na ty prvky, ve kterých podnik dosahuje neuspokojivých výsledků. Je tedy zkoumán vztah mezi oběma veličinami, a to jak důležitostí, tak také spokojeností. Na výsledky se přichází díky grafickému znázornění a nejvyšší prioritu pro zlepšení získávají položky s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností, tyto je tedy potřeba nejvíce zlepšit.⁶³



Obrázek č. 5: Matice důležitost-spokojenost (D-S)⁶⁴

1.8.6 Směrodatná odchylka

Hodnota směrodatné odchylky udává, jak moc se hodnoty odchylují od průměru těchto hodnot. Směrodatná odchylka se značí malým písmenkem sigma, tedy σ .⁶⁵

Směrodatnou odchylku je možné vypočítat pomocí programu Microsoft Office Excel 2007, konkrétně pomocí funkce SMODCH.⁶⁶

⁶³ FONTENOTOVÁ, Gwen, Lucy HENKEOVÁ a Kerry CARSON. Jednejte ke spokojenosti zákazníka. *Eiso.cz* [online]. 2005.

⁶⁴ FONTENOTOVÁ, Gwen, Lucy HENKEOVÁ a Kerry CARSON. Jednejte ke spokojenosti zákazníka. *Eiso.cz* [online]. 2005. s. 36.

⁶⁵ NOVÁ MÉDIA. Směrodatná odchylka. *Matematika.cz* [online]. 2014.

⁶⁶ MICROSOFT CORPORATION. Funkce SMODCH. *Office.microsoft.com* [online]. 2014.

2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Charakteristika firmy

Společnost, u které bylo umožněno zpracovávat tuto bakalářskou práci, nese název KOVONA SYSTEM, a.s. Tato společnost sídlí v Moravskoslezském kraji, v okrese Karviná a konkrétně ve městě Český Těšín. Přesná adresa je tedy Průmyslová 2007, Český Těšín, 737 01.

Společnost má dva výrobní závody, jeden z nich se nachází přímo v Českém Těšíně. Druhý závod se nachází na adrese Závodní 540, Karviná – Nové Město. Výrobní závod v Českém Těšíně tvoří 22 600 m² a v Karvině 3 500 m². Společnost je zapsána v Obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě, oddíl B, vložka 2320, dne 19. 4. 2000.⁶⁷

KOVONA SYSTEM, a.s. je česká a úspěšná výrobní společnost, jejíž prvotní aktivitu tvoří velkosériová kovovýroba. Hlavním posláním této společnosti je jistě jejich dlouhodobé orientování na sériovou výrobu, která se vyznačuje výrobou velkého množství stejných produktů. Nedílnou součástí výroby jsou také moderní technologie, automaty, roboty a také montážní linky. U sériové výroby musí být zvládnuto přesné řízení výroby a její plánování, ale také navazující logistika, takže společnost využívá počítače se specializovaným softwarem.⁶⁸

Mezi poslání a cíl společnosti patří orientace na nejen český, ale i zahraniční trh, vysoká kvalita výrobků, ale i snaha o neustálou optimalizaci a snižování nákladů výroby. KOVONA SYSTEM, a.s. se snaží zdokonalovat své procesy a využívá také nejmodernější technologie. Společnost se snaží vystupovat jako neustále se učící organizace, které záleží na zaměstnancích, zákaznících, ale také na životním prostředí.⁶⁹

2.1.1 Výrobní program

Primární orientací společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. je velkosériová výroba, která je zajištěna potřebným technickým zázemím. Společnost využívá k výrobě

⁶⁷ KOVONA SYSTEM. O společnosti. *Kovona.cz* [online].

⁶⁸ tamtéž.

⁶⁹ tamtéž.

automatizovaná pracoviště, linky, různé technologické celky a také NC stroje. Odběratelům je nabízen kompletní servis, který obsahuje návrh, vývoj a optimalizaci konstrukce výrobku, dále přípravu výroby a její samotný průběh. Nabídnuto je také využívání kapacit pro jednotlivé výrobní operace. Velkosériová výroba je prováděna převážně v oblasti tváření kovů za studena a to s využitím těchto technologických procesů:

- válcování otevřených a uzavřených tenkostěnných trubek a profilů,
- dělení trubek, profilů a plošného materiálu včetně technologie řezání laserem,
- bezdeformační ohýbání tenkostěnných trubek a profilů,
- tváření plechů lisováním a ohraňováním,
- vysekávání a děrování plechů, trubek a profilů,
- automatické závitování a flowdrill,
- odporové a obloukové svařování včetně technologie robotického svařování,
- povrchová úprava práškovými nátěrovými hmotami.⁷⁰

Společnost KOVONA SYSTEM, a.s. má certifikát managementu kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2009.⁷¹

2.1.2 Produkty

Policové kovové regály jsou tradičním produktem společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. Existuje několik typových řad těchto regálů, které díky svým rozměrům, barvám, nosnosti a jakosti jsou požadovány velkým počtem zákazníků. Kovové regály vyrobené společností KOVONA SYSTEM, a.s. jsou na trhu známy hlavně kvůli nízké ceně a dobré kvalitě. Známá je také dlouhá životnost regálů a společnost svým zákazníkům poskytuje také pětiletou záruční dobu.⁷²

Regály jsou ke koupi především v kovovém provedení, ale je možné zakoupit také regály z laminované nebo surové dřevotřísky. Regály je možné montovat pomocí

⁷⁰ KOVONA SYSTEM. Velkosériová kovovýroba. *Kovona.cz* [online].

⁷¹ KOVONA SYSTEM. Systém řízení kvality. *Kovona.cz* [online].

⁷² KOVONA SYSTEM. Vlastní produkty a služby. *Kovona.cz* [online].

šroubů nebo naopak bezšroubovým způsobem, který je známý díky rychlosti jeho montáže či demontáže. Zákazník může regály také spojovat do souvislých řad.⁷³



Obrázek č. 6: Kovový regál LONG⁷⁴

KOVONA SYSTEM, a.s. se také zaměřuje na specifickou výrobu kancelářského vybavení pro individuální uživatele. Tato výroba zahrnuje především stoly, židle, skříně a komody. Další částí výrobního sortimentu je dílenský nábytek. Tento dílenský nábytek zahrnuje dílenské stoly, perforované nástěnné panely, nástěnné skřínky na nářadí a dílenské vozíky. Dalším známým produktem je univerzální lis na PET láhve, který obsahuje také trubkovou konstrukci k upevnění na stěnu.⁷⁵

Na E-shopu společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. je možno zakoupit například šatní věšáky.⁷⁶

⁷³ KOVONA SYSTEM. Vlastní produkty a služby. *Kovona.cz* [online].

⁷⁴ tamtéž.

⁷⁵ KOVONA SYSTEM. Velkosériová kovovýroba. *Kovona.cz* [online].

⁷⁶ KOVONA SYSTEM. Šatní věšáky. *E-regal.cz* [online]. 2007.



Obrázek č. 7: Lis na PET láhve Ecopress⁷⁷

2.1.3 Služby

Službami společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. jsou:

- **komerční práškové lakování** – jedná se o povrchovou úpravu práškovým lakováním s využitím automatických linek. Největší možná délka je 3000 mm s průřezným profilem 2000x500 mm. Jedná se o ocel, včetně předpravy železitým fosfátem,
- **projektové zpracování plošného rozmístění kovových regálů** – jedná se o kompletní a detailní vypracování projektu o rozmístění regálů, včetně dopravy až do domu, dále zajištění montážních prací, náhradních dílů a poradenského servisu.⁷⁸

Kromě těchto služeb řeší společnost KOVONA SYSTEM, a.s. mnoho výroby prostřednictvím zakázky, která je postavena na zákaznickově přání o požadovaném produktu. Odběratel si tedy vybere z nabízených technologických procesů, společnost pro tuto výrobu sestaví linku a začne se vyrábět. Někdy je potřeba také doobjednat

⁷⁷ KOVONA SYSTEM. Lis na PET láhve. *Kovona.cz* [online].

⁷⁸ KOVONA SYSTEM. Služby. *Kovona.cz* [online].

například plastové či jiné části, na jejichž výrobu se nesoustředují a zkompletovaný výrobek je následně odeslán zákazníkovi.⁷⁹

2.2 Zjišťování úrovně spokojenosti zákazníků

KOVONA SYSTEM, a.s. se každoročně zabývá analýzou spokojenosti svých zákazníků s jejich výrobky a snaží se zjistit také celkovou úspěšnost spolupráce s nimi. K měření spokojenosti svých zákazníků používají dotazník, který obsahuje otázky ohledně druhu výrobků, jejich vlastností, a také obsahuje otázky ohledně spolupráce apod.

Každoročně v listopadu rozešle marketingové oddělení tento dotazník pravidelným odběratelům, kteří se podílí na obratu společnosti. V dotazníku tedy odběratele prosí o vyplnění a požadují návratnost většinou do konce roku, kdy probíhá zpracování a tvorba následných rad a opatření pro další chod společnosti.

Ke zpracování odpovědí z dotazníků nejsou využívány žádné metody hodnocení, odpovědi jsou vždy zaznačeny do přehledné tabulky, která slouží jako vyhodnocení spokojenosti zákazníků.

Největší podíl na obratu společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. má společnost IKEA. Tento podíl je ve výši 60 %. Úroveň spokojenosti společnosti IKEA se spoluprací je také pravidelně zjišťována, avšak bohužel jsem k těmto datům nedostala přístup.⁸⁰

⁷⁹ GIL, Marek. *Interview*. KOVONA SYSTEM. 10. 4. 2014.

⁸⁰ GIL, Marek. *Interview*. KOVONA SYSTEM. 4. 10. 2013.

2.3 SWOT analýza

Byla zpracována SWOT analýza, ve které jsou uvedeny silné a slabé stránky společnosti, ale také možné příležitosti a hrozby. Při zpracování bylo vycházeno z informací od pracovníků této společnosti, a také z vyhodnocených dotazníků.

Tabulka č. 1: SWOT analýza⁸¹

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Velkosériová výroba	Čerpání pouze z vlastních zdrojů financování
Certifikace ČSN ISO	Nerovnoměrně rozdělené portfolio zákazníků
Znamé jméno	Neaktualizované webové stránky
	Nedostatečná propagace společnosti
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Rozšíření na další trhy	Rostoucí náklady
Rozšíření výroby, prostor	Růst konkurence
	Přetížení kapacit a přepálený růst
	Nedostatek kvalifikovaného personálu

Mezi silné stránky společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. zařazují především velkosériovou výrobu, certifikaci ČSN ISO, a také známé jméno společnosti. Mezi slabé stránky patří zatěžování společnosti díky čerpání pouze vlastních zdrojů financování, nerovnoměrně rozdělené portfolio zákazníků, tedy jeden největší odběratel, který tvoří 60% obrátu společnosti. Další slabou stránkou jsou nedostatečně aktualizované webové stránky a také nedostatečná propagace společnosti. Za příležitosti považují rozšíření na další trhy a rozšíření výroby či prostor. Za hrozby považují rostoucí náklady, např. v oblasti energie, růst konkurence, přetížení kapacit a přepálený růst a nedostatek kvalifikovaného personálu.

⁸¹ vlastní zpracování.

2.4 Dotazníky

Pro praktickou část mé bakalářské práce byl použit dotazník s otázkami týkajícími se spokojenosti zákazníků společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. Dotazník je uveden v příloze č. 1.

Dotazník se skládá ze sedmi otázek, jejichž účelem je hodnotit jak spokojenost s různými prvky týkajícími se spolupráce se společností, tak také důležitost těchto faktorů, která velmi ovlivňuje postoj zákazníků ke spokojenosti. Jednotlivé otázky obsahují podrobnější členění, či tzv. podotázky, které byly určeny ke zhodnocení spokojenosti či důležitosti u jednotlivých prvků zvlášť.

Dotazník obsahuje tedy otázky a předem stanovené možnosti odpovědí. Odběratelé měli možnost hodnotit úroveň spokojenosti dle určených stupnic a to ve výběru možností z: vyhovuje, spíše vyhovuje, spíše nevyhovuje a nevyhovuje. Důležitost s jednotlivými prvky spolupráce se společností KOVONA SYSTEM, a.s. mohli zákazníci hodnotit na škále v rozmezí od 1 (nejvíce důležité) do 5 (nejméně důležité). Dotazník však obsahuje také otázku ohledně produktu či služby, kterou odebírají, dále otázku o doporučení jakékoliv třetí straně a také otázku, ve které byli dotazovaní vyzváni k vyjádření jakékoliv připomínky či chvály.

Sestavený dotazník byl poté odeslán pracovníkem společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. předem připravenému adresáři pravidelných zákazníků, kteří již dlouhodoběji spolupracují se společností. Tento adresář se skládal z 54 odběratelů, u kterých společnost každoročně hodnotí úroveň spokojenosti. Nejvýznamnějším odběratelem je společnost IKEA, která tvoří 60 % obratu, ale tato společnost hodnotí spokojenost se spoluprací se společností KOVONA SYSTEM, a.s. sama a k těmto informacím jsem bohužel neměla přístup. Přesto se mi podařilo od nich získat alespoň jeden vyplněný dotazník, který jsem zařadila do analýzy. Jinak je průzkum spokojenosti postaven na ostatních zákaznících, kteří jsou pravidelní a tvoří část zbylých 40 % obratu společnosti KOVONA SYSTEM, a.s.

Po prvním kole rozeslání dotazníků bylo do předem stanoveného termínu obdrženo pouze 16 vyplněných dotazníků, což však pro analýzu spokojenosti nebylo dostačující. Následně bylo provedeno druhé kolo rozeslání dotazníků. Z druhého bylo získáno dalších 15 vyplněných dotazníků, avšak následně vyřazeny dva, jelikož nebyly dostatečně vyplněné, tedy nebyly kompletní. Výběrový soubor pro analýzu spokojenosti zákazníků tvoří 29 vyplněných dotazníků, tedy 53,7 % z celkového počtu dotázaných, z jejichž odpovědí bylo čerpáno pro zpracování praktické části bakalářské práce.

Pro vyhodnocení dotazníků byla použita metoda Net Promoter Score, Matice spokojenosti a důležitosti, a také statistické metody ve formě aritmetického průměru a směrodatné odchylky.

2.5 Vyhodnocení dotazníků

Dotazník se skládá se sedmi otázek, které obsahují kritéria určená k hodnocení odběrateli, a to jak v otázce spokojenosti, ale i důležitosti, ale hodnocen byl také celkový pohled na společnost. Nejprve zákazníci vyplňovali název firmy, za kterou dotyčná osoba hodnotí spokojenost se společností KOVONA SYSTEM, a.s.

2.5.1 Druh odebíraných výrobků či služby

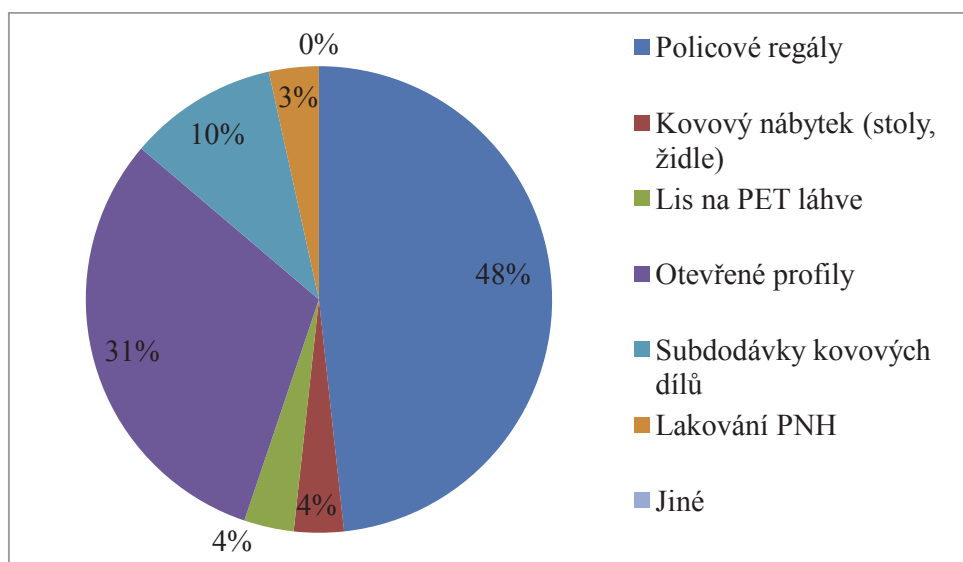
První otázka byla orientována na typ produktu či služby, kterou tázaný odběratel odebírá.

Tabulka č. 2: Druh odebíraných výrobků či služby⁸²

Druh výrobku či služby	Počet odpovědí	% zodpovězených
Policové regály	14	48,28
Kovový nábytek (stoly, židle)	1	3,45
Lis na PET láhve	1	3,45
Otevřené profily	9	31,03
Subdodávky kovových dílů	3	10,34
Lakování PNH	1	3,45
Jiné	0	0
Celkem	29	100

U první otázky týkající se druhu výrobků či služeb bylo zjištěno, co nakupují zúčastnění odběratelé od společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. Celkem bylo získáno 29 odpovědí a z toho největší podíl odběru u zodpovězených odběratelů zastupují policové regály, které tvoří 48,28 % ze 100 %. Další skupinou výrobků, kterou zúčastnění zákazníci v průzkumu odebírají, jsou otevřené profily s 31,03 %. Subdodávky kovových dílů s 10,34 % jsou dalšími. Průzkumu se zúčastnili také zákazníci, kteří odebírají lis na PET láhve, kovový nábytek (stoly, židle), ale u každého pouze v počtu 1, tedy 3,45 %. Spokojenost se službou lakování PNH využívá také pouze jeden z dotazovaných odběratelů. Ani jeden z dotázaných nevyplnil položku "jiné", tedy neuvedl, jaký jiný výrobek, krom uvedených odebírá.

⁸² vlastní zpracování.



Graf č. 1: Druh odebíraných výrobků či služby⁸³

2.5.2 Hodnocení spokojenosti společnosti KOVONA SYSTEM, a.s.

Ke zjištění spokojenosti zákazníků byla vytvořena otázka, která obsahuje jednotlivé sledované znaky, které by mohly zákazníky a jejich spokojenost ovlivňovat. Otázku zodpovědělo 29 zákazníků. Každý zákazník měl ohodnotit jednotlivý uvedený znak jedním stupněm spokojenosti a to buď vyhovuje, spíše vyhovuje, spíše nevyhovuje nebo nevyhovuje. Uvedené počty a % odpovědí lze nalézt v tabulce v Příloze č. 2. Výsledky jsou překvapivé, jelikož ani jeden z 29 zákazníků neuvedl u žádného znaku hodnocení nevyhovuje. Tento fakt znamená, že zákazníci zúčastnění v testování neshledávají žádný znak nevyhovujícím a ve velké míře jsou spokojeni, což je pro společnost KOVONA SYSTEM, a.s. samozřejmě výbornou zprávou. Na nejvyšší příčce zákaznické spokojenosti se objevuje vstřícnost a ochota obchodníků, která vyhovuje 90 % dotazovaných zákazníků a získala průměrné hodnocení je 1,1. Dostupnost informací o nabídce, která uspokojuje 86 % zákazníků s průměrným hodnocením 1,17 je také skvělým výsledkem. Mezi další vyhovující znaky patří dosažitelnost obchodníků, řešení reklamací nebo kompletnost dodávek. Na druhé straně existují také zákazníci, kteří shledávají určité znaky méně vyhovujícími a tyto zjištění by měly být pro společnost KOVONA SYSTEM, a.s. těmi nejdůležitějšími pro zlepšení. Spíše nevyhovující je úroveň webových stránek, kterou označilo 31 %

⁸³ vlastní zpracování.

dotazovaných a průměrné hodnocení je 2 nebo například dodržení termínu dodání. V následující tabulce jsou zobrazena průměrná hodnocení jednotlivých sledovaných znaků.

Tabulka č. 3: Hodnocení spokojenosti se společností KOVONA SYSTEM, a.s.⁸⁴

Sledovaný znak	Průměrné hodnocení
Šíře nabízených produktů a služeb	1,41
Kvalita výrobků a služeb	1,28
Cena produktů vzhledem k trhu	1,9
Rychlost vyřízení objednávek	1,45
Dodržení termínu dodání	1,79
Kompletnost dodávek	1,28
Dokumentace k výrobkům	1,45
Vstřícnost a ochota obchodníků	1,1
Dosažitelnost obchodníků	1,21
Přístup k řešení problémů	1,38
Řešení reklamací	1,24
Dostupnost informací o nabídce	1,17
Úroveň webových stránek	2
Celkový dojem ze společnosti	1,31
Směrodatná odchylka	0,267

⁸⁴ vlastní zpracování.

Vypočítány byly také směrodatné odchylky odpovědí týkající se hodnocení spokojenosti u jednotlivých kritérií. Směrodatné odchylky můžete vidět v následující tabulce. Čím je nižší směrodatná odchylka, tím méně se liší odpovědi dotazovaných a tím více jsou jejich odpovědi podobného názoru. Odpovědi odběratelů se nejméně lišily u hodnocení spokojenosti se vstřícností a ochotou obchodníků, nejvíce rozdílů v hodnocení bylo u úrovně webových stránek. Jednotlivá kritéria jsou srovnána od nejmenší hodnoty směrodatné odchylky až po tu nejvyšší.

Tabulka č. 4: Směrodatné odchylky⁸⁵

Sledovaný znak	Směrodatná odchylka
Vstřícnost a ochota obchodníků	0,305
Dostupnost informací o nabídce	0,46
Celkový dojem ze společnosti	0,463
Dosažitelnost obchodníků	0,483
Šíře nabízených produktů a služeb	0,493
Rychlost vyřízení objednávek	0,497
Řešení reklamací	0,502
Kvalita výrobků a služeb	0,518
Cena produktů vzhledem k trhu	0,547
Kompletnost dodávek	0,581
Přístup k řešení problémů	0,715
Dokumentace k výrobkům	0,723
Dodržení termínu dodání	0,76
Úroveň webových stránek	0,788

⁸⁵ vlastní zpracování.

2.5.3 Hodnocení spokojenosti s jednotlivými kritérii konkurence

Do dotazníku byla vložena také otázka ohledně spokojenosti zákazníků s jiným alternativním dodavatelem, který je pro společnost KOVONA SYSTEM, a.s. konkurencí. Toto hodnocení bylo vyplněno 12 zákazníky, což není příliš objektivní, ale určitý pohled na srovnání společností byl poskytnut. V následující tabulce jsou zobrazena průměrná hodnocení u jednotlivých znaků alternativní konkurence. Počty a % odpovědí nalezneme v tabulce v Příloze č. 3.

Tabulka č. 5: Hodnocení spokojenosti u konkurence⁸⁶

Sledovaný znak	Průměrné hodnocení
Šíře nabízených produktů a služeb	1,33
Kvalita výrobků a služeb	1,5
Cena produktů vzhledem k trhu	1,92
Rychlost vyřízení objednávek	1,75
Dodržení termínu dodání	1,83
Kompletnost dodávek	1,42
Dokumentace k výrobkům	1,5
Vstřícnost a ochota obchodníků	1,5
Dosažitelnost obchodníků	1,75
Přístup k řešení problémů	1,67
Řešení reklamací	1,58
Dostupnost informací o nabídce	1,42
Úroveň webových stránek	1,67
Celkový dojem ze společnosti	1,58
Směrodatná odchylka	0,164

⁸⁶ vlastní zpracování.

Pro lepší přehled byly vypočítány také směrodatné odchylky odpovědí, tedy jak moc se lišily jednotlivá hodnocení. Čím nižší hodnota směrodatné odchylky, tím menší rozdíly v hodnocení jednotlivého kritéria. Směrodatné odchylky jsou seřazeny od nejmenší hodnoty po nejvyšší.

Tabulka č. 6: Směrodatné odchylky v hodnocení konkurence⁸⁷

Sledovaný znak	Směrodatná odchylka
Přístup k řešení problémů	0,471
Šíře nabízených produktů a služeb	0,471
Celkový dojem ze společnosti	0,493
Dostupnost informací o nabídce	0,493
Kompletnost dodávek	0,493
Cena produktů vzhledem k trhu	0,493
Kvalita výrobků a služeb	0,5
Dodržení termínu dodání	0,553
Rychlost vyřízení objednávek	0,595
Dosažitelnost obchodníků	0,595
Řešení reklamací	0,64
Dokumentace k výrobkům	0,645
Vstřícnost a ochota obchodníků	0,645
Úroveň webových stránek	0,745

⁸⁷ vlastní zpracování.

2.5.4 Srovnání společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. a konkurence

Z následující tabulky lze vyčíst, jak si společnost KOVONA SYSTEM, a.s. stojí v hodnocení spokojenosti zákazníků se svou konkurencí. Jak můžete vidět, tak si společnost KOVONA SYSTEM, a.s. u zákazníků v otázkách spokojenosti vede lépe než alternativní konkurenční firmy ze stejného oboru. Existují však dva znaky, které by měly být zlepšeny oproti konkurenci a ty jsou ve sloupci Rozdíl vyznačeny tučně. Patří zde šíře nabízených produktů a služeb, kde získala konkurence o 0,08 lepší průměrné hodnocení spokojenosti.

Druhým znakem, který je potřeba zlepšit je úroveň webových stránek, kde konkurence získala o 0,33 lepší průměrné hodnocení při hodnocení spokojenosti. Avšak faktem je, že společnost KOVONA SYSTEM, a.s. si v celkově dvanácti hodnocených znacích stojí v oblasti spokojenosti zákazníků lépe než alternativní konkurenční firmy.

Tabulka č. 7: Srovnání průměrných hodnocení⁸⁸

Sledovaný znak	KOVONA SYSTEM, a.s.	Konkurence	Rozdíl
	Průměrné hodnocení		
Šíře nabízených produktů/služeb	1,41	1,33	-0,08
Kvalita výrobků a služeb	1,28	1,5	0,22
Cena produktů vzhledem k trhu	1,9	1,92	0,02
Rychlost vyřízení objednávek	1,45	1,75	0,3
Dodržení termínu dodání	1,79	1,83	0,04
Kompletnost dodávek	1,28	1,42	0,14
Dokumentace k výrobkům	1,45	1,5	0,05
Vstřícnost a ochota obchodníků	1,1	1,5	0,4
Dosažitelnost obchodníků	1,21	1,75	0,54
Přístup k řešení problémů	1,38	1,67	0,29
Řešení reklamací	1,24	1,58	0,34
Dostupnost informací o nabídce	1,17	1,42	0,25
Úroveň webových stránek	2	1,67	-0,33
Celkový dojem ze společnosti	1,31	1,58	0,27
Směrodatná odchylka	0,267	0,164	

⁸⁸ vlastní zpracování.

V následující tabulce je možné vidět srovnání směrodatných odchylek, tedy toho, jak moc se zákazníci lišili v hodnocení spokojenosti u jednotlivých kritérií, a to jak u společnosti KOVONA SYSTEM, a.s., tak také u hodnocení alternativní konkurence. Minusová čísla značí fakt, že se dotazovaní zákazníci více shodovali u hodnocení konkurence než u společnosti KOVONA SYSTEM, a.s.

Tabulka č. 8: Srovnání směrodatných odchylek⁸⁹

Sledovaný znak	KOVONA SYSTEM, a.s.	Konkurence	Rozdíl
	Směrodatná odchylka		
Šíře nabízených produktů/služeb	0,493	0,471	-0,022
Kvalita výrobků a služeb	0,518	0,5	-0,018
Cena produktů vzhledem k trhu	0,547	0,493	-0,054
Rychlost vyřízení objednávek	0,497	0,595	0,098
Dodržení termínu dodání	0,76	0,553	-0,207
Kompletnost dodávek	0,581	0,493	-0,088
Dokumentace k výrobkům	0,723	0,645	-0,078
Vstřícnost a ochota obchodníků	0,305	0,645	0,34
Dosažitelnost obchodníků	0,483	0,595	0,112
Přístup k řešení problémů	0,715	0,471	-0,244
Řešení reklamací	0,502	0,64	0,138
Dostupnost informací o nabídce	0,46	0,493	0,033
Úroveň webových stránek	0,788	0,745	-0,043
Celkový dojem ze společnosti	0,463	0,493	0,03

2.5.5 Hodnocení důležitosti u kritérií společnosti KOVONA SYSTEM, a.s.

V otázce pro zhodnocení důležitosti byly uvedeny stejné sledované znaky jako v otázce ohledně spokojenosti zákazníků. Zákazníci měli možnost každý sledovaný znak ohodnotit stupněm důležitosti a to v rozmezí od 1, což značí důležitost nejvyšší do 5, což značí důležitost nejnižší. Detailní počty a % odpovědí je zobrazeno v tabulce v Příloze č. 4. Výsledky hodnocení důležitosti dopadly dle mého očekávání. Očekáváním bylo, že všechny znaky jsou pro zákazníky důležité a to bylo také potvrzeno. Stupněm 4 nebo 5 hodnotilo jen nepatrné % zákazníků velmi nízký počet znaků. Nejdůležitějším znakem pro zúčastněné zákazníky v analýze je kvalita výrobků a služeb, kterou ohodnotilo nejvyšším stupněm důležitosti právě 93 % těchto zákazníků

⁸⁹ vlastní zpracování.

a průměrné hodnocení je 1,07. Cena produktů se v hodnocení důležitosti nachází těsně za kvalitou a byla určena 90 % těchto zákazníků s průměrem 1,1. Třetím nejdůležitějším znakem, týkajícím se společnosti, je pro zákazníky dodržení termínů dodání, jelikož získalo nejvyšší hodnocení od 83 % zákazníků, kteří se podíleli na hodnocení.

Tabulka č. 9: Hodnocení důležitosti kritérií⁹⁰

Sledovaný znak	Průměrné hodnocení
Šíře nabízených produktů a služeb	2,03
Kvalita výrobků a služeb	1,07
Cena produktů vzhledem k trhu	1,1
Rychlost vyřízení objednávek	1,38
Dodržení termínu dodání	1,17
Kompletnost dodávek	1,24
Dokumentace k výrobkům	1,41
Vstřícnost a ochota obchodníků	1,48
Dosažitelnost obchodníků	1,66
Přístup k řešení problémů	1,34
Řešení reklamací	1,31
Dostupnost informací o nabídce	1,97
Úroveň webových stránek	2,21
Celkový dojem ze společnosti	1,76
Směrodatná odchylka	0,349

⁹⁰ vlastní zpracování.

V následující tabulce jsou zobrazeny vypočtené směrodatné odchylky, které udávají, jak moc se zákazníci lišili v odpovědích. Čím nižší je směrodatná odchylka, tím více se dotazovaní na odpovědi shodli. Směrodatné odchylky jsou seřazeny od nejnižší hodnoty po nejvyšší.

Tabulka č. 10: Směrodatné odchylky odpovědí⁹¹

Sledovaný znak	Směrodatná odchylka
Kvalita výrobků a služeb	0,253
Cena produktů vzhledem k trhu	0,305
Dodržení termínu dodání	0,378
Kompletnost dodávek	0,502
Řešení reklamací	0,593
Rychlost vyřízení objednávek	0,611
Dokumentace k výrobkům	0,617
Přístup k řešení problémů	0,658
Dosažitelnost obchodníků	0,658
Vstřícnost a ochota obchodníků	0,676
Dostupnost informací o nabídce	0,765
Úroveň webových stránek	0,886
Celkový dojem ze společnosti	0,934
Šíře nabízených produktů a služeb	1,098

⁹¹ vlastní zpracování.

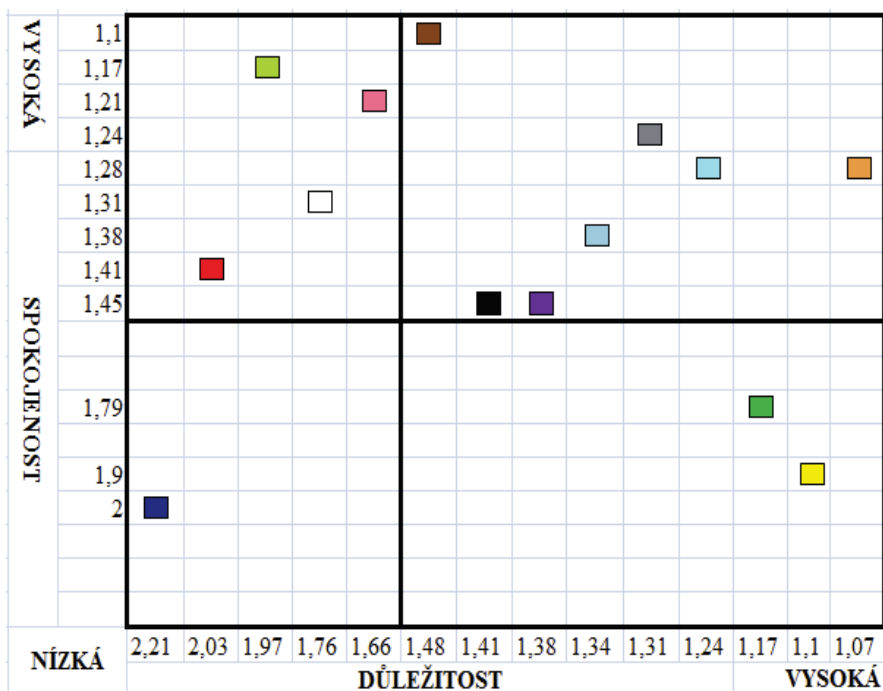
2.5.6 Matice spokojenosti a důležitosti

Na základě průměrných hodnocení byla sestavena matice spokojenosti a důležitosti.

Tabulka č. 11: Průměrná hodnocení spokojenosti a důležitosti⁹²

Sledovaný znak	Průměrné hodnocení		Označení
	spokojenost	důležitost	
Šíře nabízených produktů a služeb	1,41	2,03	
Kvalita výrobků a služeb	1,28	1,07	
Cena produktů vzhledem k trhu	1,9	1,1	
Rychlost vyřízení objednávek	1,45	1,38	
Dodržení termínu dodání	1,79	1,17	
Kompletnost dodávek	1,28	1,24	
Dokumentace k výrobkům	1,45	1,41	
Vstřícnost a ochota obchodníků	1,1	1,48	
Dosažitelnost obchodníků	1,21	1,66	
Přístup k řešení problémů	1,38	1,34	
Řešení reklamací	1,24	1,31	
Dostupnost informací o nabídce	1,17	1,97	
Úroveň webových stránek	2	2,21	
Celkový dojem ze společnosti	1,31	1,76	

V Grafu č. 2 jsou zobrazena jednotlivá kritéria v matici spokojenosti a důležitosti.



Graf č. 2: Matice spokojenosti a důležitosti⁹³

⁹² vlastní zpracování.

⁹³ vlastní zpracování.

Matice spokojenosti a důležitosti obsahuje čtyři části, ze kterých lze vyčíst potřeby pro zlepšení, dále znaky, do kterých vkládáme peníze, ale není to až tak potřeba, dále ty, které nejsou až tak důležité a také lze nalézt oblast, ve které se nachází vynikající znaky, se kterými jsou zákazníci spokojeni. Mezi vynikající oblast patří kvalita výrobků a služeb, dále rychlost vyřízení objednávek, kompletnost dodávek, dokumentace k výrobkům, přístup obchodníků při spolupráci, řešení problémů a řešení reklamací. Tato oblast se nachází v pravém horním rohu. V pravém dolním rohu se nachází oblast pro zlepšení. V této části matice můžeme nalézt dodržení termínů dodání a cenu. V levém horním rohu se nachází oblast nadbytku, tedy takových znaků, které mají vysokou spokojenost, avšak nízkou důležitost. Patří zde širší nabídky společnosti KOVONA SYSTEM, a.s., dosažitelnost obchodníků, dostupnost informací o nabídce a celkový dojem ze společnosti. V levém dolním rohu se nachází úroveň webových stránek, se kterou nejsou zákazníci spokojeni, avšak není to pro ně zásadní a rozhodující.

2.5.7 Hodnocení důležitosti u způsobů informování

Otázkou hodnocení informovanosti bylo zjištěno, který z uvedených způsobů informování zákazníci nejvíce vyžadují. Uvedeny byly způsoby podávání informací, které společnost KOVONA SYSTEM, a.s. využívá nebo využívala v minulosti. Uvedena byla také položka Jiné, kde zákazníci mohli vyjádřit své nápady, jelikož mohli uvést jiný způsob předávání informací, který by uvítali. Bohužel se žádný z 29 zákazníků k položce Jiné nevyjádřil. Zákazníci opět hodnotili jednotlivé způsoby podávání informací na stupnici od 1 (nejvíce důležité) do 5 (nejméně důležité). Počty a % odpovědí jsou zobrazeny v tabulce v Příloze č. 5. Nejvíce důležitý je pro zákazníky kontakt se společností přes E-mail či telefon, který získal od 83 % dotazovaných zákazníků nejvyšší stupeň důležitosti a průměrné hodnocení důležitosti je 1,17. Dalším nejvíce žádaným způsobem podávání informací je osobní kontakt, kterým nejvyšší důležitostí hodnotilo 65 % zákazníků. Třetím nejžádanějším způsobem jsou webové stránky, dále katalogy a nejméně důležitý je pro zákazníky způsob podávání informací prostřednictvím veletrhu, který nezískal ani od jednoho zákazníka stupeň důležitosti 1, ale naopak byl 21 dotazovaných zákazníků označen za nejméně důležitý způsob podávání informací.

V následující tabulce jsou zobrazeny také vypočítané směrodatné odchylky, které značí, jak moc se lišily jednotlivé odpovědi dotazovaných zákazníků. Jak lze v následující tabulce vidět, tak nejvíce se shodli na odpovědi ohledně důležitosti komunikace přes e-mail/telefon, nejvíce se jejich odpovědi lišily u katalogu.

Tabulka č. 12: Hodnocení důležitosti u způsobů informování⁹⁴

Sledovaný znak	Průměrné hodnocení	Směrodatná odchylka
Webové stránky	2,45	1,132
E-mail/telefon	1,17	0,378
Osobní kontakt	1,48	0,725
Veletrh	3,34	1,059
Katalog	2,69	1,177
Jiné	0	0
Směrodatná odchylka	1,104	

⁹⁴ vlastní zpracování.

2.5.8 Net Promoter Score

Dotazník obsahoval otázku týkající se toho, zda by zákazníci doporučili společnost KOVONA SYSTEM, a.s. jakékoliv třetí straně. Tato otázka byla formulována zcela cíleně, jelikož záměrem bylo zjistit, jaký postoj zastávají zákazníci k této společnosti. Pro vyhodnocení této otázky byla použita metoda Net Promoter Score. Zákazníci měli možnost volit svůj postoj ke společnosti na stupnici od 0 - 10. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 13: Net Promoter Score⁹⁵

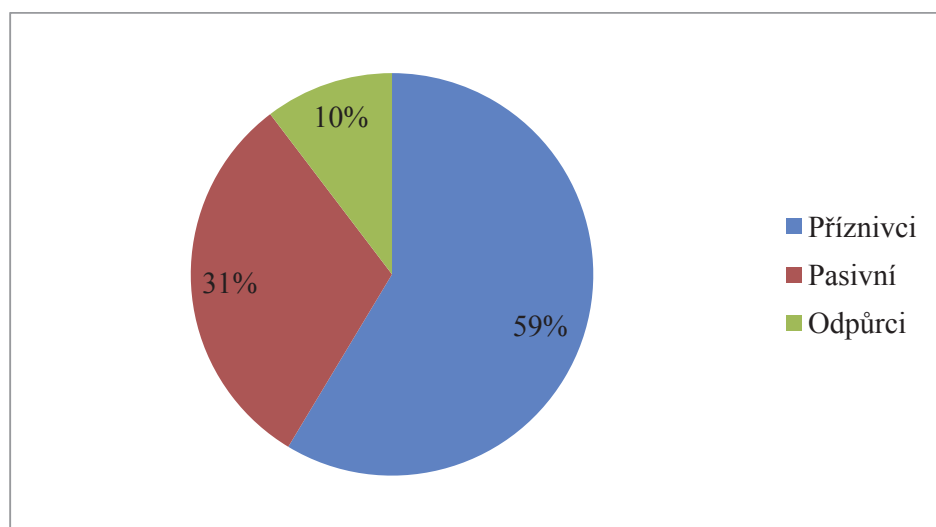
Skupina zákazníků	Úroveň hodnocení	Počet zodpovězených	% zodpovězených
Příznivci (Promoters)	9 nebo 10	17	59
Pasivní	7 nebo 8	9	31
Odpůrci (Detractors)	rozmezí 0 až 6	3	10
Celkem		29	100
Net Promoter Score = % Příznivců - % Odpůrců = 59 - 10 = 49 %			

Z celkového počtu 29 zákazníků, kteří vyplnili dotazník, tvoří Příznivce 17 zákazníků, což je 59 %. Pasivních zákazníků je o něco méně, tvoří je v počtu 9, tedy 31 % z celku. Nejmenší skupinou jsou odpůrci, kteří byli mezi vyplněnými dotazníky pouze 3 a tvoří 10 % z celkových zodpovězených dotazníků.

Po výpočtu Net Promoter Score byl zjištěn výsledek ve výši 49 %, což je velice dobrý výsledek a značí dobrý postoj zákazníků ke společnosti a zároveň další možný růst společnosti.⁹⁶

⁹⁵ vlastní zpracování.

⁹⁶ KLEIN, Kevin. Otázka, která předpovídá budoucnost firmy. *Perfectia.cz* [online]. 2012.



Graf č. 3: Poměr skupin zákazníků⁹⁷

2.5.9 Návrhy, doporučení a připomínky dotazovaných zákazníků

Vložením této otázky do dotazníku byl zákazníkům poskytnut volný prostor k jakémukoliv vyjádření. Z celkového počtu 29 zákazníků svou připomínku vyjádřilo pouze pět z nich. Dva z pěti zákazníků uvedlo připomínku v pozitivním slova smyslu. Vyjádřili se ve prospěch společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. a to tím, že jsou velmi spokojeni, ale nedoporučují usínat na vavřínech. Zbylé tři připomínky však byly na základě negativní zkušenosti nebo nespokojenosti. První připomínka spočívala v nedostatečné informovanosti kvůli neaktualizovaným webovým stránkám a také tomu, že odběratel nemá přístup ke katalogu. Druhá připomínka se týkala výše cen a nedodržení termínů dodání. Třetí a také poslední zmíněná připomínka se týkala negativní zkušenosti s průběhem reklamací a také nedostatečné informovanosti.

⁹⁷ vlastní zpracování.

2.5.10 Rozdělení hodnocení na E-shop a zakázkovou výrobu

V následující tabulce je zobrazeno procentuální rozdělení vyplněných dotazníků na dotazníky hodnotící spokojenost s produkty z E-shopu a dotazníky, které hodnotí spokojenost s produkty a službou spojenou se zakázkovou výrobou.

Spokojenost s produkty, které zákazníci mohou nakupovat na E-shopu, a tedy nejsou vyrobeny na zakázku, tvoří 55,18 % vyplněných dotazníků. Spokojenost s ostatními produkty a službou tvoří 44,82 % z vyplněných dotazníků.

Tabulka č. 14: Počet dotazníků hodnotících E-shop a zakázkovou výrobu⁹⁸

	E-shop	Zakázka	% zodpovězených
Policové regály	14		55,18
Kovový nábytek (stoly, židle)	1		
Lis na PET láhve	1		
Otevřené profily		9	44,82
Subdodávky kovových dílů		3	
Lakování PNH		1	
Jiné	0	0	0
Celkem	16	13	100

⁹⁸ vlastní zpracování.

2.5.11 Srovnání průměrných hodnocení E-shopu a zakázkové výroby

Pro přehlednost rozdílů mezi průměrnými hodnoceními byla vytvořena tabulka. Ve sloupci Rozdíl lze vidět plusové a minusové hodnoty. Zvýrazněné minusové hodnoty znamenají, u kterých kritérií dostala Zakázková výroba lepší hodnocení spokojenosti od dotazovaných zákazníků. Největší rozdíl v průměrném hodnocení je u kritéria Dostupnost informací o nabídce, kdy E-shop získal průměrnou známku 1,31, což sice není špatné, avšak zakázková výroba má hodnocení 1, což je nejideálnější stav. Naopak nejmenší rozdíl je u Celkového dojmu ze společnosti, oba druhy hodnocení mají známku 1,31, tedy nedochází k žádnému rozdílu.

Překvapující je zjištění, že kritérium Rychlost vyřízení objednávky nemá mezi průměrnými hodnoceními vysoký rozdíl.

Tabulka č. 15: Srovnání průměrných hodnocení E-shopu a zakázkové výroby⁹⁹

Sledovaný znak	E-shop	Zakázková výroba	Rozdíl
	Průměrné hodnocení		
Šíře nabízených produktů a služeb	1,44	1,38	-0,06
Kvalita výrobků a služeb	1,25	1,31	0,06
Cena produktů vzhledem k trhu	1,63	2,23	0,6
Rychlost vyřízení objednávek	1,44	1,46	0,02
Dodržení termínu dodání	1,75	1,85	0,1
Kompletnost dodávek	1,31	1,23	-0,08
Dokumentace k výrobkům	1,38	1,54	0,16
Vstřícnost a ochota obchodníků	1,13	1,08	-0,05
Dosažitelnost obchodníků	1,31	1,08	-0,23
Přístup k řešení problémů	1,31	1,46	0,15
Řešení reklamací	1,31	1,15	-0,16
Dostupnost informací o nabídce	1,31	1	-0,31
Úroveň webových stránek	2,13	1,85	-0,28
Celkový dojem ze společnosti	1,31	1,31	0
Směrodatná odchylka	0,246	0,337	

⁹⁹ vlastní zpracování.

2.5.12 Srovnání směrodatných odchylek E-shopu a zakázkové výroby

Při srovnání směrodatných odchylek u hodnocení spokojenosti bylo zjištěno, že hodnoty směrodatných odchylek se příliš neliší, to značí, že odpovědi dotazovaných zákazníků jsou konzistentní.

Dalším zjištěním je, že existuje velký rozdíl a to u kritéria Dostupnost informací o nabídce. U zakázkové výroby se zákazníci 100 % shodli, avšak u produktů prodejných na E-shopu se jejich odpovědi liší o 0,583. Dle mého názoru tento fakt přispívá k možnosti zlepšení webových stránek pro zákazníky nakupující na E-shopu.

Tabulka č. 16: Srovnání směrodatných odchylek odpovědí¹⁰⁰

Sledovaný znak	E-shop	Zakázková výroba
	Směrodatná odchylka	
Šíře nabízených produktů a služeb	0,496	0,487
Kvalita výrobků a služeb	0,433	0,606
Cena produktů vzhledem k trhu	0,484	0,421
Rychlost vyřízení objednávek	0,496	0,499
Dodržení termínu dodání	0,75	0,769
Kompletnost dodávek	0,583	0,576
Dokumentace k výrobkům	0,696	0,746
Vstřícnost a ochota obchodníků	0,331	0,266
Dosažitelnost obchodníků	0,583	0,266
Přístup k řešení problémů	0,583	0,843
Řešení reklamací	0,464	0,533
Dostupnost informací o nabídce	0,583	0
Úroveň webových stránek	0,781	0,769
Celkový dojem ze společnosti	0,464	0,462

¹⁰⁰ vlastní zpracování.

2.5.13 Srovnání průměrných hodnocení celkové spokojenosti a spokojenosti s produkty z E-shopu

Srovnána byla průměrná hodnocení celkové spokojenosti se spokojeností s produkty prodejními na E-shopu. Zajímavé je srovnání v případě Šíře nabízených produktů a služeb, Dostupnosti informací o nabídce a Úrovně webových stránek. V těchto třech případech je průměrné hodnocení u E-shopu horší než u celkové spokojenosti. Dle mého názoru vede tento fakt opět k možnosti vylepšení webových stránek a lepšího zpracování nabídky produktů prodejních na E-shopu.

Tabulka č. 17: Srovnání průměrných hodnocení celkové spokojenosti a E-shopu¹⁰¹

Sledovaný znak	Celková spokojenost	E-shop	Rozdíl
	Průměrné hodnocení		
Šíře nabízených produktů a služeb	1,41	1,44	0,03
Kvalita výrobků a služeb	1,28	1,25	-0,03
Cena produktů vzhledem k trhu	1,9	1,63	-0,27
Rychlost vyřízení objednávek	1,45	1,44	-0,01
Dodržení termínu dodání	1,79	1,75	-0,04
Kompletnost dodávek	1,28	1,31	0,03
Dokumentace k výrobkům	1,45	1,38	-0,07
Vstřícnost a ochota obchodníků	1,1	1,13	0,03
Dosažitelnost obchodníků	1,21	1,31	0,1
Přístup k řešení problémů	1,38	1,31	-0,07
Řešení reklamací	1,24	1,31	0,07
Dostupnost informací o nabídce	1,17	1,31	0,14
Úroveň webových stránek	2	2,13	0,13
Celkový dojem ze společnosti	1,31	1,31	0
Směrodatná odchylka	0,277	0,255	

¹⁰¹ vlastní zpracování.

2.5.14 Srovnání průměrných hodnocení celkové spokojenosti a spokojenosti se zakázkovou výrobou

V následující tabulce se nachází srovnání průměrných hodnocení celkové spokojenosti s průměrnými hodnoceními spokojenosti se zakázkovou výrobou, jehož hodnocení je také součástí vyplněných dotazníků. Potvrzen byl stejný fakt, jako v případě E-shopu, avšak v opačném výsledku. U kritéria Šíře nabízených produktů a služeb, Dostupnosti informací o nabídce a Úrovní webových stránek získala Zakázková výroba lepší průměrné hodnocení. Dle mého názoru jsou na webových stránkách lépe rozpracovány informace pro odběratele, kteří chtějí vytvořit produkt dle jejich přání a tento fakt, i když spíš objektivně, mi tento názor potvrzuje.

Tabulka č. 18: Srovnání průměrných hodnocení celku a zakázkové výroby¹⁰²

Sledovaný znak	Celková spokojenost	Zakázková výroba	Rozdíl
	Průměrné hodnocení		
Šíře nabízených produktů a služeb	1,41	1,38	-0,03
Kvalita výrobků a služeb	1,28	1,31	0,03
Cena produktů vzhledem k trhu	1,9	2,23	0,33
Rychlost vyřízení objednávek	1,45	1,46	0,01
Dodržení termínu dodání	1,79	1,85	0,06
Kompletnost dodávek	1,28	1,23	-0,05
Dokumentace k výrobkům	1,45	1,54	0,09
Vstřícnost a ochota obchodníků	1,1	1,08	-0,02
Dosažitelnost obchodníků	1,21	1,08	-0,13
Přístup k řešení problémů	1,38	1,46	0,08
Řešení reklamací	1,24	1,15	-0,09
Dostupnost informací o nabídce	1,17	1	-0,17
Úroveň webových stránek	2	1,85	-0,15
Celkový dojem ze společnosti	1,31	1,31	0
Směrodatná odchylka	0,277	0,349	

¹⁰² vlastní zpracování.

3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Poslední částí této bakalářské práce je zpracování vlastních návrhů, které budou sloužit společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. ke zvyšování úrovně spokojenosti zákazníků. Výsledky zpracované z vyplněných dotazníků jsou na dobré úrovni, to značí, že tato společnost má spokojené zákazníky, avšak každá společnost potřebuje další růst, a proto si myslím, že je stále co zlepšovat. Z výsledků jsem zjistila několik oblastí, které by měly být zlepšeny a snažila jsem se najít řešení této situace. Myslím si, že získání nových zákazníků nebo zvýšení vědomí o firmě může mít na společnost pozitivní dopad. Naopak zákazníci, kteří jsou nespokojení dokážou šířit nechvalné informace o společnosti rychleji než spokojení zákazníci, tím pádem bychom se měli pokusit veškeré známky nespokojenosti vyřešit, aby nedocházelo ke zbytečnému nežádoucímu dopadu na společnost ve formě úpadku spokojenosti či dokonce úplné ztráty zákazníků. Mé zpracované návrhy jsou tedy pro společnost KOVONA SYSTEM, a.s. kroky, které mohou být využity k tomu, aby šla tato společnost kupředu a to jak celkově, tak převážně v oblasti spokojených zákazníků.

Z vyhodnocených dotazníků od odběratelů jsem zjistila slabá místa, která by měla být zlepšena. Dle dotázaných zákazníků je to především úroveň webových stránek společnosti, dodržení termínů dodání a cena nabízených produktů či služeb. Snažila jsem se najít řešení a uvést nákladové zhodnocení těchto návrhů. Dále jsou uvedeny návrhy, které by mohly spokojenost zákazníků se společností dostat na vyšší úroveň.

3.1 Webové stránky

Z výsledků dotazníků je zřejmé, že je potřeba aktualizovat a doplnit webové stránky společnosti KOVONA SYSTEM, a.s., jelikož v hodnocení spokojenosti získaly webové stránky nejvyšší průměrné hodnocení 2. Jedná se například o aktualizaci nabídky produktů a služeb, ceníku apod. Přestože zákazníci neuvedli nejvyšší důležitost u způsobu informování prostřednictvím webových stránek, tak si naopak myslím, že aktualizované a dobře vedené webové stránky jsou základem zdroje informací pro stávající, ale také možné budoucí zákazníky. Dle mého názoru vyhledává mnoho zákazníků informace o nabídce společnosti či jiné informace především prostřednictvím webových stránek, a proto беру tento návrh jako jeden z nejdůležitějších. Pro realizaci tohoto návrhu jsem se rozhodla oslovit dvě společnosti, které se zabývají tvorbou a celkovým zpracováním webových stránek a zjistit tak informace o jejich nabídce. Oslovena byla společnost ISSA CZECH s.r.o., se kterou již společnost KOVONA SYSTEM, a.s. spolupracovala a společnost Fastest Solution s.r.o.

Nabídka společnosti ISSA CZECH s.r.o. obsahuje webový design včetně aktuálních trendů, unikátní řešení redakčního systému, SEO optimalizaci, komplexní řešení na základě požadavků zákazníka, bezpečný provoz a správa domén.¹⁰³

Společnost ISSA CZECH s.r.o. je schopna vytvořit webové stránky v rozmezí od 15 000,- Kč do 200 000,- Kč, avšak náklady na tvorbu průměrných webových stránek se pohybují okolo 60 000,- Kč. Tyto náklady záleží na rozsahu informací a požadované grafice, ale také na míře implementace on-page SEO faktorů a dalších požadavcích. Dle informací pracovníka společnosti ISSA CZECH s.r.o. jsem zjistila předběžný hrubý odhad nákladů.

Hrubý odhad předběžné kalkulace je takový:

- 30 000,- Kč za webový design (návrh a zpracování grafické koncepce vzorových typů stránek cca 3-5ks typů),
- 30 000,- Kč za realizaci webu dle webdesignu nad redakčním systémem (programování stylů, CSS, PHP, HTML),
- celkem 60 000,- Kč.¹⁰⁴

¹⁰³ ISSA CZECH. Webové stránky. *Issa.cz* [online]. 2013.

Fastest Solution s.r.o. nabízí několik služeb týkajících se zpracování webových stránek, avšak největší důraz dávají na vizuální efekt, ale také rychlost a profesionalitu internetové prezentace.¹⁰⁵

Společnost Fastest Solution s.r.o. je schopna zpracovat kompletní webové stránky obsahující unikátní a zajímavý webový design na míru, včetně loga a administračního systému od 40 000,- Kč. Cena se však mění dle poptávky a přesných požadavků klienta na zpracování webových stránek.¹⁰⁶

Výběr společnosti, která zpracuje webové stránky má jistě více kritérií. Mezi tato kritéria patří například náklady, ale také šíře a kvalita nabízených služeb. Velkou roli při rozhodování však může hrát také zkušenost se společností díky již proběhnuté spolupráci.

Mým doporučením a návrhem týkajícím se zpracování webových stránek pro společnost KOVONA SYSTEM, a.s. je, aby znovu spolupracovali se společností ISSA CZECH s.r.o. Náklady jsou sice o něco vyšší, avšak nabídka mě zaujala víc. Dle mého názoru se web designy společnosti ISSA CZECH s.r.o. více hodí pro image společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. Web designy společnosti Fastest Solution s.r.o. jsou podle mě vhodnější pro zábavné a velmi moderní internetové prezentace, takové řešení bych spíše doporučila menším podnikům, které chtějí převážně zaujmout vzhledem svých webových stránek. Do tohoto typu prezentace bych se tedy v případě společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. příliš nepouštěla. Mé doporučení velmi ovlivňuje také zkušenost a spokojenost s již proběhnutou spoluprací.

¹⁰⁴ KOLESÁR, Michal. *Interview*. ISSA CZECH. 22. 4. 2014.

¹⁰⁵ FASTEST SOLUTION. Internetové prezentace. *Fastest.cz* [online]. 2014.

¹⁰⁶ ADONAI, Radek. *Interview*. Fastest Solution. 22. 4. 2014.

3.2 Zlepšení průběhu výroby

Společnost KOVONA SYSTEM, a.s. má určitá slabá místa také v průběhu výroby, která mohou zvyšovat náklady nebo prodloužit dobu výroby, což může vést ke snížení spokojenosti zákazníků. Tímto slabým místem je nedostatek vyškolených pracovníků na seřizování lisů pro výrobu jednotlivých zakázek.

Výroba společnosti probíhá ve třísměnném provozu, avšak pouze ranní a odpolední směna má k dispozici maximálně dva zaškolené seřizovače, kteří jsou schopni seřizovat lisy dle požadavků a kritérií objednávek. Na noční směnu je k dispozici pouze údržba. Tento počet je však nedostačující, jelikož nastávají prodlevy, kdy výrobní linky stojí a tím pádem se celá výroba prodlužuje a zpomaluje.

Mým návrhem je, aby společnost KOVONA SYSTEM, a.s. nechala vyškolit nebo přijala nové seřizovače a na ranní a odpolední směnu zvýšila jejich počet na tři. Na směnu noční bych doporučila alespoň jednoho. Pokud bude ve výrobě dostatečný počet seřizovačů, kteří zajistí plynulý provoz, pak se může zlepšit a zrychlit výroba a také produktivita. Důsledkem bude také snížení nákladů výroby.

Nákladové možnosti tohoto návrhu jsou různé. Pokud by se společnost rozhodla přijmout nové seřizovače, nákladem by byla jejich mzda a také sociální a zdravotní pojištění. Další možností je zaškolení stávajícího pracovníka zkušeným seřizovačem. V tomto případě by nové náklady nevznikly, avšak musela by se upravit pracovní náplň pracovníků, kteří by přešli na pozici seřizovače. Doporučila bych druhou variantu, protože stávající seřizovači již mají zkušenosti s lisy společnosti a dokážou tak předat ty nejlepší informace. Navíc by se ušetřily náklady, jelikož by se zaškolil již stávající zaměstnanec a nemusel by se přijímat nový.

Dalším doporučením je kurz zaměstnanců pro řízení vysokozdvizných vozíků. KOVONA SYSTEM, a.s. vlastní 15 vysokozdvizných vozíků, avšak dle informací od zaměstnanců není dostatečný počet vyškolených pracovníků pro jejich řízení. V průběhu výroby se tedy stává, že pracovníci čekají, než je jim dovezena paleta,

například u kontroly kvality, respektive zmetkovitosti. Tento fakt zapříčiňuje jisté zpomalení výroby a tím pádem vyšší náklady.

Dle ceníku Autoškoly Václava Suchánka, která sídlí v Ostravě, je cena za kurz:

- 3 500,- Kč za kurz k získání průkazu VZV,
- 500,- Kč za půjčení vysokozdvížného vozíku,
- celkem 4 000,- Kč.¹⁰⁷

Zvýšení počtu pracovníků, kteří jsou vyškolení na používání vysokozdvížných vozíků, může zkrátit doby čekání při výrobě a zlepšit tak její průběh.

3.3 Dodržení termínu dodání

Kritérium dodržení termínu dodání získalo průměrné hodnocení 1,79, což jej řadí na třetí pozici nutnou pro zlepšení. Při hodnocení důležitosti získalo však průměrné hodnocení 1,17, což ho řadí na třetí nejdůležitější kritérium při hodnocení spokojenosti zákazníků. Vysoká důležitost a nízká spokojenost nám tedy udává impuls pro zlepšení.

KOVONA SYSTEM, a.s. využívá systém Orsoft jako ERP systém. Pomocí tohoto systému pracovníci řídí veškeré informace ve společnosti, ale také průběh objednávky. Zadání objednávky probíhá v několika krocích. Prvním krokem je ten, že obchodník dostane objednávku, ve které zákazník zadá termín, ke kterému požaduje celkové zpracování své objednávky. Tuto objednávku zadá do systému a nastává nutnost potvrzení od výroby, zda je požadavek z objednávky vyrobitelný do určeného data výroby. Je potřeba také zjistit od oddělení nákupu, zda do potřebného termínu, který stanoví výroba, jsou schopni dodat všechny potřebný materiál. Poté, co obchodník získá tato dvě potvrzení, dohodne možné datum s klientem. Pokud se shodnou, dojde k uzavření smlouvy, tedy k potvrzení objednávky.

Existuje však několik důvodů zpoždění:

- zpoždění dokumentů (podkladů) od zákazníka,

¹⁰⁷ AUTOŠKOLA VÁCLAV SUCHÁNEK. Školení obsluhy vysokozdvížných vozíků. *Autoskola-suchanek.com* [online]. 2011.

- zpoždění dodávek vstupních materiálů a polotovarů,
- zpoždění výroby.

Slabé místo v tomto systému zadávání objednávek je to, že veškeré potvrzování termínů není zadáno najisto do systému, ale doposud to probíhalo pouhým souhlasem, kývnutím, telefonicky či podáním ruky, avšak dle mého názoru je tento způsob nedostatečný.

Mým návrhem pro zlepšení dodržení termínu dodání je zpřesnění termínovosti. Návrh spočívá v zadávání a potvrzování smluvených termínů při zadávání objednávky. Tedy systém ERP bude upraven tak, aby vždy všechna potvrzení termínů jsou na 100 % zadána do systému a poté potvrzena. Docílíme tak lepšího přehledu o potvrzených a plánovaných termínech, které budou kdykoli dostupné a pokud bude potřeba, tak se pracovníci mohou o plánovaných termínech přesvědčit. Dalším návrhem je zavést vyhodnocování těchto zadaných termínů tak, aby veškerá zúčastněná oddělení měla přehled o termínech, které je nutno plnit, aby nedošlo ke zpoždění termínu dodání.

Tato úprava bude probíhat v těchto krocích:

- podpora systému,
- přizpůsobení systému Orsoft,
- vyhodnocování.

Dle informací od obchodního ředitele společnosti, pana Ing. Marka Gila, mohou tuto úpravu systému provést pracovníci společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. sami, tudíž nelze uvést nákladové zhodnocení návrhu.¹⁰⁸

¹⁰⁸ GIL, Marek. *Interview*. KOVONA SYSTEM. 10. 4. 2014.

3.4 Zadávání informací o odběratelích

Dalším možným důvodem pro zpoždění výroby, a tedy zpoždění termínu dodání zákazníkovi může být systém, ve kterém si pracovníci společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. zadávají informace k objednávkám zákazníků. Tento systém není vedený na takové úrovni, aby poskytl pracovníkům plné informace o požadavcích zákazníka.

Doposud se podrobné informace o zákaznících do systému nezadávaly. Mohla nastat například situace, kdy pracovník výroby potřeboval zjistit nějaké informace, ale ty nebyly dostupné (zadané v systému), tím pádem došlo ke zdržení výroby či nákupu do té doby, než byly potřebné informace zjištěny.

Mým návrhem je zpřesnění systému pro detailnější a podrobnější zadávání informací o odběratelích. Jedná se především o informace, které se týkají odběratelů převážně z technologické, tedy výrobní stránky. Doporučuji, aby se upravil systém zadávání objednávek tak, aby bylo možné zapisovat podrobné informace o požadavcích zákazníků například na materiál, tolerance, rozměry a další nutné detaily, které jsou důležité pro výrobu či nákup. Tento přehledný způsob zadávání přesných požadavků odběratele může vést k lepší a rychle přístupné informovanosti, usnadnění výroby, ale také šetření času.

Nákladové zhodnocení není v tomto případě nutné, jelikož tuto úpravu lze provést interně, tedy přímo pracovníky společnosti KOVONA SYSTEM, a.s.

3.5 Veletrh

Dalším návrhem, díky kterému by bylo možné více zviditelnit společnost KOVONA SYSTEM, a.s. a získat nové kontakty či příležitosti pro možnou budoucí spolupráci, je průmyslový veletrh v Německu. Tento návrh bude směřovat převážně k získání nových zákazníků a rozšíření na nový trh.

Mým návrhem je účast na veletrhu HANNOVER MESSE v Německu. Jedná se o veletrh průmyslových subdodávek, který se bude konat v Hannoveru ve dnech 13. - 17. dubna 2015.¹⁰⁹

Rozhodla jsem se oslovit zastupitelku Deutsche Messe v ČR, která mi sdělila, co všechno musí společnost udělat, aby se mohla stát vystavovatelem na veletrhu. Společnost musí odeslat přihlášku k vystavovatelské účasti do 15. 9. 2014, a poté mu budou účtovány určité poplatky. Pro nového vystavovatele je nejjednodušší objednat si spolu s výstavní plochou typizovaný výstavní stánek se základním vybavením (fair-package, cenově nejvýhodnější základní varianta je stánek typu Basic a minimální výstavní plocha je 9 m²). Účtovány tedy budou tyto poplatky:

- přihlašovací poplatek...300,- EUR,
- výstavní plocha pro řadový stánek (9 x 202,- EUR)...1 818,- EUR,
- marketingový poplatek (9 x 34,- EUR)...306,- EUR,
- fair-package Basic 9 m² (9 x 106,- EUR)...954,- EUR,
- paušální poplatek k fair-package Basic...390,- EUR.

Celkové náklady na to, aby se společnost stala vystavovatelem činí 3 798,- EUR.¹¹⁰

Tento návrh беру jako možnost pro získání nových kontaktů a zákazníků a případně rozšíření na nový trh Německo.

3.6 Nové trhy

Společnost KOVONA SYSTEM, a.s. vůbec neobchoduje na Ruském, Německém a Rakouském trhu, avšak plánuje rozšíření na tyto trhy.¹¹¹

Mým návrhem pro možné rozšíření je zřízení obchodního zástupce společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. do těchto zemí. Obchodní zástupce by dále šířil povědomí o společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. mezi firmy v těchto oblastech, šířil by také jejich nabídku a tím pádem připravoval možné budoucí obchodní příležitosti.

¹⁰⁹ HANNOVER MESSE. Messe. *Hannovermesse.de* [online]. 2014.

¹¹⁰ VÁCLAVÍKOVÁ, Eva. *Interview*. Ing. Eva VÁCLAVÍKOVÁ. 16. 4. 2014.

¹¹¹ GIL, Marek. *Interview*. KOVONA SYSTEM. 10. 4. 2014.

Nejlepším řešením by dle mého názoru bylo přijetí či pověření schopného obchodního zástupce, který by se o tyto trhy začal zajímat a oslovovat tyto společnosti s nabídkou společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. Důležité je sehnat pár počátečních odběratelů na těchto trzích, díky kterým bude možnost šíření informací o společnosti lepší.

Například ve Francii má KOVONA SYSTEM, a.s. společnost, která od nich odebírá a prostřednictvím toho, že tato společnost šíří jejich nabídku a informace, tak získali nové odběratele a rozšířili tak svou působnost také na francouzský trh.¹¹²

Náklady tohoto návrhu by tvořila mzda pracovníka a taktéž jeho zdravotní a sociální pojištění. Přesné nákladové zhodnocení u tohoto návrhu však uvést nelze, jelikož neznám přesnou výši mzdy obchodního zástupce.

3.7 SEO optimalizace

Dalším návrhem je využití optimalizace pro vyhledávání společnosti na internetu. Využitím této služby je možno docílit větší návštěvnosti webových stránek společnosti, ale také získání nových zákazníků apod.

SEO optimalizace (Search Engine Optimization) je efektivní marketingový tah, pomocí kterého je možno lépe oslovit cílové zákazníky, kteří se zajímají o produkt, který společnost nabízí. Použitím tohoto nástroje je možno za minimálních nákladů dostat webové stránky společnosti na přední pozice ve vyhledávačích, jako je například Seznam nebo Google. Pomocí tohoto nástroje můžeme dát do popředí také pouze určité klíčové slovo, které náš web charakterizuje (např. produkt či služba) a může tak oslovit cílovou skupinu zákazníků, která se o toto klíčové slovo zajímá.¹¹³

Z nabídky společnosti NajdouVás.cz jsem vybrala službu Analýza obsahu, která obsahuje tyto jednotlivé služby pro webové stránky společnosti:

- analýza webu, návrh klíčových slov,

¹¹² tamtéž.

¹¹³ NAJDOUVAS.CZ. Úvod. *Najdouvas.cz* [online]. 2011.

- úprava a rozšíření textového rozsahu webu tak, aby obsahoval co nejvíce klíčových slov spojených s předmětem podnikání společnosti a zároveň, aby tato slova byla hledaná ze strany uživatelů internetu,
- pro tuto analýzu se používají statistiky hledanosti klíčových slov vyhledávačů Seznam a Google,
- společnost obdrží příručku Zvýšení návštěvnosti prostřednictvím textu.

Cena této služby je závislá na rozsahu webových stránek společnosti a pohybuje se v rozmezí od 1 900,- Kč bez DPH a výše.¹¹⁴

Navrhuji SEO optimalizaci na slovo „policové regály“, jelikož při zadání tohoto slovního spojení do vyhledávačů Seznam i Google není společnost KOVONA SYSTEM, a.s. k nalezení.

3.8 Časopis pro zákazníky

Vytvoření časopisu o společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. je mým dalším návrhem a to proto, jelikož společnost žádný časopis prozatím nemá. Tento časopis by obsahoval všeobecné informace o nabídce produktů či služeb a na rozdíl od katalogu také informace o společnosti, novinkách či aktualitách apod. Dle mého názoru by mohl sloužit zákazníkům, ale také široké veřejnosti jako zdroj informací. Na základě tohoto faktu si myslím, že by zřízení časopisu mohlo zákazníky zaujmout, jelikož by to bylo něco nového. Pomocí tohoto marketingového tahu by se mohlo zvýšit povědomí o společnosti a mohlo by to být příčinou získání nových zákazníků či zvýšení informovanosti a spokojenosti zákazníků stávajících.

Oslovila jsem agenturu ENTRE s.r.o., která se soustřeďuje na marketingovou komunikaci mezi firmou a zákazníkem, a také na propagaci jejich produktů či služeb. Nabízejí zpracování firemních časopisů, které mohou být určeny jak pro komunikaci se zákazníkem, tak pro komunikaci se zaměstnanci. V nabídce týkající se zpracování firemních časopisů mají dvě možnosti, firemní časopis tištěný a firemní časopis

¹¹⁴ NAJDOUVAS.CZ. Ceník. *Najdouvas.cz* [online]. 2011.

v elektronické podobě, u obou možností zaručují originální zpracování, které dokáže čtenáře zaujmout. Redakční servis této společnosti zahrnuje tyto činnosti:

- tvorba textů na klíč,
- editace textů,
- jazykové korektury,
- překlady,
- copywriting.¹¹⁵

Velmi mě zaujalo zpracování firemního časopisu v elektronické podobě, a proto jsem se rozhodla kontaktovat zaměstnance redakce, abych zjistila bližší informace a také odhadovou kalkulaci.

Náklady na zpracování časopisu se liší dle požadavků a nelze tedy vyčíslit přesnou kalkulaci. Zjistila jsem však alespoň předběžnou kalkulaci nákladů na zpracování elektronického PDF časopisu, který bude mít 16 stran ve formátu A4. Předběžné náklady na celkovou přípravu a zpracování činí 35 000,- Kč.

Pro lepší efekt a zajímavost bude PDF soubor zpracován jako listovací. Listovací PDF časopis se ovšem musí řešit za pomoci licencovaného software, náklady na licenci se při opakovaném vydávání liší. Licenční náklady jsou:

- 3 000,- Kč za první vydání,
- 1 000,- Kč za další vydání.¹¹⁶

Doporučila bych vydávání elektronického časopisu dvakrát ročně. Náklady:

- první vydání: 35 000,- Kč + 3 000,- Kč = 38 000,- Kč,
- další vydání: 35 000,- Kč + 1 000,- Kč = 36 000,- Kč.

Náklady na licenci jsou neměnné, ale náklady na zpracování se mohou lišit podle přesných požadavků z objednávky.

¹¹⁵ ENTRE. Firemní periodika. *Entre.cz* [online]. 2011.

¹¹⁶ GURECKÝ, Jiří. *Interview*. ENTRE. 6. 5. 2014.

3.9 Informování stálých odběratelů

Společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. doporučuji, aby své dlouhodobé a stálé odběratele informovali o novinkách, informacích, aktualitách, nových strojích, technologiích apod. přes e-mail. Z dotazníků bylo zjištěno, že způsob informování přes e-mail či telefon je pro zákazníky nejdůležitější. Hodnocení důležitosti získalo průměrnou známku 1,17.

Realizací tohoto návrhu docílí společnost lepší informovanosti stálých zákazníků a touto vlastní iniciativou vyjádří snahu o zlepšování služeb pro zákazníky, jelikož novinky a aktuality nebudou muset sami vyhledávat.

Nákladové zhodnocení tohoto návrhu nelze uvést, jelikož e-mailovou komunikaci v případě potřeby společnost se zákazníky provozuje. Do nákladů nezapočítávám ani plat pracovníka, jelikož se nejedná o najímání nového pracovníka na tuto pozici, ale pouze o přidělení tohoto úkolu odpovědnému zaměstnanci.

3.10 Metody hodnocení

Mým dalším návrhem pro společnost KOVONA SYSTEM, a.s. je, aby při každoročním vyhodnocování úrovně spokojenosti zákazníků používali určité metody hodnocení. Jako první metodu bych doporučila používání matice spokojenosti a důležitosti. Tato matice slouží k zobrazení průměrných hodnocení spokojenosti a důležitosti jednotlivých hodnocených kritérií. Zobrazení těchto průměrů slouží ke zjištění, která kritéria mají být zlepšena, do kterých se vkládají zbytečné peníze a nejsou důležité pro zákazníky apod.

Druhou metodou je počítání hodnoty Net Promoter Score. Společnost KOVONA SYSTEM, a.s. může poté každoročně srovnávat získanou hodnotu s hodnotami z předcházejících let. Srovnání těchto čísel může společnosti přiblížit to, jak se staví odběratelé k doporučení společnosti jakékoliv třetí straně.

3.11 Shrnutí návrhů

V následující tabulce jsou zobrazeny mé návrhy pro společnost KOVONA SYSTEM, a.s. Uvedeny jsou také nákladová zhodnocení těchto návrhů a přínosy. Mezi hlavní přínosy patří zlepšení informovanosti zákazníků, zlepšení komunikace se zákazníky a zlepšení dodržení termínu dodání. Dalším přínosem je zlepšení průběhu výroby a následné šetření času. Všechny tyto přínosy mohou pozvednout spokojenost zákazníků na vyšší úroveň. Novými možnostmi je šíření nabídky společnosti, zviditelnění společnosti a získání nových zákazníků.

Tabulka č. 19: Shrnutí návrhů a přínosů¹¹⁷

Návrh	Přínos	Náklad
Webové stránky	zlepšení informovanost	60 000,- Kč
Nový seřizovač	zlepšení průběhu výroby, šetření času	mzda pracovníka, zdr. a soc. pojištění
Kurz vysokozdvížných vozíků	zlepšení průběhu výroby, šetření času	4 000,- Kč/osoba
Zadávání termínů do systému	zlepšení dodržení termínu dodání	0,- Kč
Zadávání informací o odběratelích do systému	zlepšení informovanosti, usnadnění výroby, šetření času	0,- Kč
Veletrh v Německu	získání nových kontaktů na novém trhu	3 798,- EUR
Obchodní zástupce v zahraničí	šíření nabídky společnosti	mzda pracovníka, zdr. a soc. pojištění
SEO optimalizace	zlepšení vyhledávání společnosti na webu	1 900 Kč a výše
Časopis pro zákazníky	zlepšení informovanosti, zlepšení komunikace se zákazníky	1. vydání: 38 000,- Kč 2. vydání: 36 000,- Kč
Informování stálých odběratelů	zlepšení informovanosti	0,- Kč
Metody hodnocení spokojenosti zákazníků	zlepšení přehledu o spokojenosti zákazníků, zjištění oblastí pro zlepšení	0,- Kč

¹¹⁷ vlastní zpracování.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo analyzovat spokojenost zákazníků společnosti KOVONA SYSTEM, a.s., analyzovat způsob, jakým zjišťují tuto spokojenost a uvést návrhy pro její zvýšení.

V první kapitole byla rozebrána teoretická východiska práce s využitím odborné literatury. Tato část má sloužit pro získání informací a přehledu z teoretického hlediska. Byly definovány základní pojmy marketingu, jejich definice a způsoby zjišťování a vyhodnocování spokojenosti zákazníků apod.

Další částí je analýza současné situace společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. Patří zde charakteristika společnosti, výrobků a služeb. Analytická část je však postavena také na dotazníku, který byl rozeslán zákazníkům společnosti. V dotazníku zákazníci hodnotili spokojenost a důležitost jednotlivých faktorů, které mohou míru jejich spokojenosti ovlivňovat. K vyhodnocení dotazníků byly použity určité metody, například výpočet průměrných hodnocení, směrodatných odchylek, matice spokojenosti a důležitosti nebo například Net Promoter Score. Výsledná hodnocení jsou přehledně zpracována v tabulkách pomocí programu Microsoft Office Excel. Poté došlo také ke srovnání hodnocení spokojenosti celkové, ale také spokojenosti s produkty prodejními na E-shopu a s produkty vyráběnými na zakázku.

Výsledky dotazníků dopadly velmi dobře, to značí, že zákazníci jsou spokojeni. Existují však i slabá místa, která by měla být zlepšena. Patří zde hlavně webové stránky, dodržení termínu dodání a cena.

Třetí část bakalářské práce tvoří návrhy na zlepšení spokojenosti zákazníků společnosti KOVONA SYSTEM, a.s. Návrhy navazují na výsledky dotazníků, avšak uvedeny jsou i návrhy obecné, které by měly vést k vyšší spokojenosti zákazníků, zlepšení propagace společnosti či rozšíření této společnosti.

Věřím, že mnou zpracovaná analýza spokojenosti zákazníků a návrhy opatření pro zvýšení její úrovně budou nápomocny ke zlepšení spokojenosti zákazníků společnosti KOVONA SYSTEM, a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ADONAI, Radek. *Interview*. Fastest Solution, Pelclova 2500/5, Ostrava. 22. 4. 2014.

AUTOŠKOLA VÁCLAV SUCHÁNEK. Školení obsluhy vysokozdvizných vozíků. *Autoskola-suchanek.com* [online]. 2011. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.autoskola-suchanek.com/nase-sluzby/skoleni-obsluhy-vysokozdviznych-voziku/>

BOUČKOVÁ, Jana et al. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

ENTRE. Firemní periodika. *Entre.cz* [online]. 2011. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.entre.cz/co-umime/firemni-periodika>

FASTEST SOLUTION. Internetové prezentace. *Fastest.cz* [online]. 2014. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.fastest.cz/nase-sluzby/>

FONTENOTOVÁ, Gwen, Lucy HENKEOVÁ a Kerry CARSON. Jednejte ke spokojenosti zákazníka. *Eiso.cz* [online]. 2005. [cit. 2014-13-1]. Dostupné z: http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada, 2003, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. vydání. Brno: Edika, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003, 199 s. ISBN 80-7226-888-0.

GIL, Marek. *Interview*. KOVONA SYSTEM, Průmyslová 2007, Český Těšín. 4. 10. 2013.

GIL, Marek. *Interview*. KOVONA SYSTEM, Průmyslová 2007, Český Těšín. 10. 4. 2014.

GLANZ, Barbara A. *Jak získat věrné zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada, 1996, 123 s. ISBN 80-7169-318-9.

GUŘECKÝ, Jiří. *Interview*. ENTRE, Chodovecké nám. 8, Praha 4. 6. 5. 2014.

HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: [příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů]*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003, xii, 234 s. ISBN 80-7226-917-8.

HANNOVER MESSE. Messe. *Hannovermesse.de* [online]. 2014. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.hannovermesse.de/de/messe/daten-fakten/>

- HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1. vydání. Praha: VŠE, 1997, 90 s. ISBN 80-7079-920-8.
- ISSA CZECH. Webové stránky. *Issa.cz* [online]. 2013. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.issa.cz/webove-stranky-623.html>
- KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5.
- KLEIN, Kevin. Otázka, která předpovídá budoucnost firmy. *Perfectia.cz* [online]. 2012. [cit. 2014-13-1]. Dostupné z: <http://perfectia.cz/blog/2012/05/30/otazka-ktera-predpovida-budoucnost-firmy/>
- KOLESÁR, Michal. *Interview*. ISSA CZECH, Hrušovská 3203/13, Ostrava. 22. 4. 2014.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- KOVONA SYSTEM. Lis na PET láhve. *Kovona.cz* [online]. [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://www.kovona.cz/web/structure/lis-na-pet-lahve-706.html>
- KOVONA SYSTEM. O společnosti. *Kovona.cz* [online]. [cit. 2013-11-24]. Dostupné z: <http://www.kovona.cz/web/structure/profil-spolecnosti-662.html>
- KOVONA SYSTEM. Služby. *Kovona.cz* [online]. [cit. 2013-11-24]. Dostupné z: <http://www.kovona.cz/web/structure/sluzby-698.html>
- KOVONA SYSTEM. Systém řízení kvality. *Kovona.cz* [online]. [cit. 2013-11-24]. Dostupné z: <http://www.kovona.cz/web/structure/system-rizeni-kvality-666.html>
- KOVONA SYSTEM. Šatní věšáky. *E-regal.cz* [online]. 2007. [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://www.e-regal.cz/satni-vesaky/c-20/>
- KOVONA SYSTEM. Velkosériová kovovýroba. *Kovona.cz* [online]. [cit. 2013-11-24]. Dostupné z: <http://www.kovona.cz/web/structure/technologicke-moznosti-692.html>
- KOVONA SYSTEM. Vlastní produkty a služby. *Kovona.cz* [online]. [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://www.kovona.cz/web/structure/kovove-regaly-710.html>

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

MANAGEMENTMANIA. Zákaznické segmenty v marketingu loajality. *Managementmania.com* [online]. 2013. [cit. 2013-11-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zakaznicke-segmenty-v-marketingu-loajality>

NOVÁ MÉDIA. Směrodatná odchylka. *Matematika.cz* [online]. 2014. [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: <http://www.matematika.cz/smerodatna-odchylka>

MICROSOFT CORPORATION. Funkce SMODCH. *Office.microsoft.com* [online]. 2014. [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: <http://office.microsoft.com/cs-cz/excel-help/funkce-smodch-HP010062543.aspx?CTT=5&origin=HP010079190>

NAJDOUVAS.CZ. Ceník. *Najdouvas.cz* [online]. 2011. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.najdouvas.cz/cenik/>

NAJDOUVAS.CZ. Úvod. *Najdouvas.cz* [online]. 2011. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.najdouvas.cz/>

NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vydání. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN. *Řízení vztahů se zákazníky: Customer relationship management*. 1. vydání. Praha: Grada, 2002, 167 s. ISBN 80-7169-813-x.

STŘELEČ, Jiří. SWOT analýza. *Vlastnicesta.cz* [online]. 23.07.2012 [cit. 2013-11-17]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2009, xvii, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

VÁCLAVÍKOVÁ, Eva. *Interview*. Ing. Eva VÁCLAVÍKOVÁ, Myslbekova 7/693, Praha 6. 16. 4. 2014.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Ledovec stížností.....	25
Obrázek č. 2: Zákaznické segmenty v marketingu loajality.....	27
Obrázek č. 3: EFQM Model Excellence.....	30
Obrázek č. 4: Matice spokojenosti a loajality zákazníků.....	33
Obrázek č. 5: Matice důležitost-spokojenost (D-S).....	34
Obrázek č. 6: Kovový regál LONG.....	37
Obrázek č. 7: Lis na PET láhve Ecopress.....	38

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Druh odebíraných výrobků či služby.....	44
Graf č. 2: Matice spokojenosti a důležitosti	53
Graf č. 3: Poměr skupin zákazníků.....	57

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: SWOT analýza	40
Tabulka č. 2: Druh odebíraných výrobků či služby	43
Tabulka č. 3: Hodnocení spokojenosti se společností KOVONA SYSTEM, a.s.	45
Tabulka č. 4: Směrodatné odchylky	46
Tabulka č. 5: Hodnocení spokojenosti u konkurence	47
Tabulka č. 6: Směrodatné odchylky v hodnocení konkurence	48
Tabulka č. 7: Srovnání průměrných hodnocení	49
Tabulka č. 8: Srovnání směrodatných odchylek	50
Tabulka č. 9: Hodnocení důležitosti kritérií	51
Tabulka č. 10: Směrodatné odchylky odpovědí	52
Tabulka č. 11: Průměrná hodnocení spokojenosti a důležitosti	53
Tabulka č. 12: Hodnocení důležitosti u způsobů informování	55
Tabulka č. 13: Net Promoter Score	56
Tabulka č. 14: Počet dotazníků hodnotících E-shop a zakázkovou výrobu	58
Tabulka č. 15: Srovnání průměrných hodnocení E-shopu a zakázkové výroby	59
Tabulka č. 16: Srovnání směrodatných odchylek odpovědí	60
Tabulka č. 17: Srovnání průměrných hodnocení celkové spokojenosti a E-shopu	61
Tabulka č. 18: Srovnání průměrných hodnocení celku a zakázkové výroby	62
Tabulka č. 19: Shrnutí návrhů a přínosů	75

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Hodnocení spokojenosti společnosti KOVONA SYSTEM, a.s.

Příloha č. 3: Hodnocení spokojenosti alternativního dodavatele

Příloha č. 4: Hodnocení důležitosti sledovaných znaků společnosti

Příloha č. 5: Hodnocení důležitosti jednotlivých způsobů informování

1. ÚDAJE O ZÁKAZNÍKOVĚ

Firma:	Kontaktní osoba:
--------	------------------

2. DRUH VÝROBKŮ, SLUŽEB

(který je předmětem Vašeho následujícího hodnocení spokojenosti)

Policové regály ☐ Kovový nábytek (stoly, židle) ☐ Lis na PET láhve ☐
 Otevřené profily ☐ Subdodávky kovových dílů ☐ Lakování PNH ☐
 Jiné ☐

Poznámka: Označte křížkem nakupované druhy výrobků.

3. HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI S PODMÍNKAMI DODAVATELE

(prosím označte křížkem hodnocení u kritéria)



Největší alternativní dodavatel
Firma:

	Výborně	Spíše výborně	Spíše nedobře	Nedobře		Výborně	Spíše výborně	Spíše nedobře	Nedobře
Šíře nabízených produktů a služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita výrobků a služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cena produktů vzhledem k tržním cenám	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rychlost vyřízení objednávek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dodržení termínu dodání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompletnost dodávek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokumentace k výrobkům (úplnost)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vstřícnost a ochota obchodníků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dosažitelnost obchodníků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přístup k řešení problémů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Řešení reklamaci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dostupnost informací o nabídce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Úroveň webových stránek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celkový dojem ze společnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. HODNOCENÍ DŮLEŽITOSTI DODAVATELSKÝCH PODMÍNEK
(označte prosím křížkem úroveň důležitosti u nabízených kritérií)

	(1 – nejvíce důležité, 5 – nejméně důležité)				
	1	2	3	4	5
Šíře nabízených produktů a služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita výrobků a služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cena produktů vzhledem k tržním cenám	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rychlost vyřízení objednávek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dodržení termínů dodání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompletnost dodávek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokumentace k výrobkům (úplnost)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vstřícnost a ochota obchodníků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dosažitelnost obchodníků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přístup k řešení problémů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Řešení reklamaci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dostupnost informací o nabídce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Úroveň webových stránek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celkový dojem ze společnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. HODNOCENÍ INFORMOVANOSTI

Který zdroj informací z níže uvedených je pro Vás nejdůležitější ohledně společnosti KOVONA SYSTEM? (označte prosím úroveň důležitosti u každého zdroje)

	(1 – nejvíce důležité, 5 – nejméně důležité)				
	1	2	3	4	5
Webové stránky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-mail/Telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osobní kontakt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veletrh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Katalog	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

→ Prosím uveďte:

6. HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI – DOPORUČENÍ

(označte prosím jednu hodnotu, se kterou se shodujete)

Doporučili byste společnost KOVONA SYSTEM pro další spolupráci jakékoliv třetí straně?

<i>vůbec ne</i>		<i>spíše ne</i>		<i>asi ano</i>			<i>určitě ano</i>			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. V PŘÍPADĚ, ŽE MÁTE NĚJAKÉ PŘIPOMÍNKY NA NAŠI SPOLUPRÁCI NEBO NÁVRH NA OBLASTI, KTERÉ BY MĚLY BÝT ZLEPŠENY, PROSÍM UVEĎTE JE

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Děkujeme Vám za vyplnění dotazníku a pomoc při zlepšování našich služeb.

Příloha č. 2: Hodnocení spokojenosti společnosti KOVONA SYSTEM, a.s.

Sledovaný znak	Možnosti hodnocení							
	vyhovuje		spíše vyhovuje		spíše nevyhovuje		nevyhovuje	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Šíře nabízených produktů a služeb	17	59	12	41	0	0	0	0
Kvalita výrobků a služeb	22	76	6	21	1	3	0	0
Cena produktů vzhledem k trhu	6	21	20	69	3	10	0	0
Rychlost vyřízení objednávek	16	55	13	45	0	0	0	0
Dodržení termínu dodání	12	41	11	38	6	21	0	0
Kompletnost dodávek	23	79	4	14	2	7	0	0
Dokumentace k výrobkům	20	69	5	17	4	14	0	0
Vstřícnost a ochota obchodníků	26	90	3	10	0	0	0	0
Dosažitelnost obchodníků	24	83	4	14	1	3	0	0
Přístup k řešení problémů	22	76	3	10	4	14	0	0
Řešení reklamací	23	79	5	17	1	4	0	0
Dostupnost informací o nabídce	25	86	3	10	1	4	0	0
Úroveň webových stránek	9	31	11	38	9	31	0	0
Celkový dojem ze společnosti	20	69	9	31	0	0	0	0

Příloha č. 3: Hodnocení spokojenosti alternativního dodavatele

Sledovaný znak	Možnosti hodnocení							
	vyhovuje		spíše vyhovuje		spíše nevyhovuje		nevyhovuje	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Šíře nabízených produktů a služeb	8	67	4	33	0	0	0	0
Kvalita výrobků a služeb	6	50	6	50	0	0	0	0
Cena produktů vzhledem k trhu	2	17	9	75	1	8	0	0
Rychlost vyřízení objednávek	4	34	7	58	1	8	0	0
Dodržení termínu dodání	3	25	8	67	1	8	0	0
Kompletnost dodávek	7	58	5	42	0	0	0	0
Dokumentace k výrobkům	7	59	4	33	1	8	0	0
Vstřícnost a ochota obchodníků	7	59	4	33	1	8	0	0
Dosažitelnost obchodníků	4	33	7	59	1	8	0	0
Přístup k řešení problémů	4	33	8	67	0	0	0	0
Řešení reklamací	6	50	5	42	1	8	0	0
Dostupnost informací o nabídce	7	58	5	42	0	0	0	0
Úroveň webových stránek	6	50	4	33	2	17	0	0
Celkový dojem ze společnosti	5	42	7	58	0	0	0	0

Příloha č. 4: Hodnocení důležitosti sledovaných znaků společnosti

Sledovaný znak	Úrovně hodnocení (1 = nejvíce důležité, 5 = nejméně důležité)									
	1		2		3		4		5	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Šíře nabízených produktů a služeb	10	35	13	45	3	10	1	2	2	7
Kvalita výrobků a služeb	27	93	2	7	0	0	0	0	0	0
Cena produktů vzhledem k trhu	26	90	3	10	0	0	0	0	0	0
Rychlost vyřízení objednávek	20	69	7	24	2	7	0	0	0	0
Dodržení termínu dodání	24	83	5	17	0	0	0	0	0	0
Kompletnost dodávek	23	79	5	17	1	4	0	0	0	0
Dokumentace k výrobkům	19	65	8	28	2	7	0	0	0	0
Vstřícnost a ochota obchodníků	18	62	8	28	3	10	0	0	0	0
Dosažitelnost obchodníků	13	45	13	45	3	10	0	0	0	0
Přístup k řešení problémů	22	76	4	14	3	10	0	0	0	0
Řešení reklamací	22	76	5	17	2	7	0	0	0	0
Dostupnost informací o nabídce	9	31	12	41	8	28	0	0	0	0
Úroveň webových stránek	4	14	19	66	3	10	2	7	1	3
Celkový dojem ze společnosti	15	52	8	27	4	14	2	7	0	0

Příloha č. 5: Hodnocení důležitosti jednotlivých způsobů informování

Sledovaný znak	Hodnocení (1 = nejvíce důležité, 5 = nejméně důležité)										Celkem	
	1		2		3		4		5			
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Webové stránky	7	24	8	28	10	34	2	7	2	7	29	100
E-mail/telefon	24	83	5	17	0	0	0	0	0	0	29	100
Osobní kontakt	19	65	6	21	4	14	0	0	0	0	29	100
Veletrh	0	0	7	24	11	38	5	17	6	21	29	100
Katalog	6	21	6	21	10	34	5	17	2	7	29	100
Jiné	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0